

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»**

здобувача **Тупольського Владислава Вікторовича**

Науковий керівник: к.е.н., доц. Осокіна А.В.

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2024

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

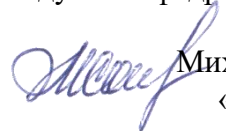
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТИЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Тупольському Владиславу Вікторовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ денної _____ форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління бізнес-процесами організації в умовах цифровізації»

Management of business-processes of organisation in the conditions of digitalization»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» лютого 2023 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ДП «Медичні закупівлі України»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління бізнес-процесами організацій в умовах цифровізації (назва розділу)
Розділ 2	Діагностика бізнес-процесів організації та пропозиції по підвищенню ефективності їх реалізації (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Соціально-економічні та управлінські відносини, що виникають при управлінні бізнес-процесами у сучасних організаціях
Предмет дослідження:	Теоретичні та прикладні аспекти управління бізнес-процесами організації в умовах цифровізації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління бізнес-процесами організації та обґрунтування пропозицій щодо їх оптимізації з метою підвищення операційної ефективності

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- Описати підходи та базові принципи управління бізнес-процесами
- Дослідити інструментарій оптимізації та покращення бізнес-процесів та провести оцінку операційної ефективності
- Описати роль цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами, а також виклики та можливості що виникають.

У розділі 2

- Охарактеризувати діяльність організації та проаналізувати її економічні показники
- Дослідити середовище функціонування бізнес-організації
- Оцінити ефективність управління бізнес-процесами та продіагностувати проблемні зони
- Сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами організації

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Алла Осокіна

« 12 » лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Владислав Тупольський

« 12 » лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 88 сторінок, 17 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 34 найменувань, додатки.

«Управління бізнес-процесами організації в умовах цифровізації»

(тема бакалаврської кваліфікаційної роботи)

Об'єктом дослідження є соціально-економічні та управлінські відносини, що виникають при управлінні бізнес-процесами у сучасних організаціях

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління бізнес-процесами організації в умовах цифровізації

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління бізнес-процесами організації та обґрунтування пропозицій щодо їх оптимізації з метою підвищення операційної ефективності

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- описати підходи та базові принципи управління бізнес-процесами
- дослідити інструментарій оптимізації та покращення бізнес-процесів та та провести оцінку операційної ефективності
- описати роль цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами, а також виклики та можливості що виникають.
- охарактеризувати діяльність організації та проаналізувати її економічні показники
- дослідити середовище функціонування бізнес-організації
- оцінити ефективність управління бізнес-процесами та продіагностувати проблемні зони
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами організації

За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо впровадження трансформацій та описані їх результати, що дозволить підвищити операційну ефективність діяльності підприємства та заощадити ресурси на виконання задач.

Одержані результати можуть бути використані ДП «Медичні закупівлі України» для підвищення своєї операційної ефективності.

Ключові слова: Бізнес-процес, цифрова трансформація, автоматизація, операційна ефективність, інструментарій оптимізації

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Тупольського Владислава Вікторовича

на тему: «Управління бізнес-процесами організації в умовах цифровізації»

Логіко-структурний рівень роботи. Обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджені формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням (5 балів).

Рівень пошукової глибини. Використано репрезентативний масив законодавчих актів, що розкривають правове підґрунтя проблематики дослідження, зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю більше 30-ти найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, у додатках використано репрезентативний масив документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, проведено власні емпіричні дослідження (10 балів).

Теоретико-методичний рівень роботи. Визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження, чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження (10 балів).

Діагностичний рівень роботи. Проведено ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження (10 балів).

Конструктивний рівень роботи. Пропозиція обґрунтована і відповідає ідентифікованим проблемам / напрямам розвитку бізнес-організації, розроблено матрицю відповідальності, не проведено оцінку наслідків реалізації запропонованих заходів щодо покращення бізнес-процесів (6 балів).

Рівень наукової етики. Текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог (10 балів).

Організаційний рівень проведення дослідження. Дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу, що не потребує доопрацювання (5 балів).

Публікації автора. За результатами проведених досліджень опубліковано тези на тему: «DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: GLOBAL TRENDS AND IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS» //Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології». 5-6 бер. 2024. К.: НАУ, 2024. С.478-483. (4 бали).

Кількість балів за якість КБР: 60 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організації». За результатами проведеного дослідження, можливо дійти висновку, що автор має високий рівень теоретичної підготовки та навички щодо використання набутих знань при вирішенні проблем в діяльності організації, вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності її функціонування.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджмент. Результати проведеного дослідження дають всі підстави для рекомендації її до захисту перед ЕК та присвоєння Тупольському Владиславу Вікторовичу кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:

канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту
15.05.2024



Осокіна А.В.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Тупольського Владислава Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Управління бізнес-процесами організації в умовах цифровізації»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що економічна ситуація та фактори автоматизації і цифровізації, які постійно удосконалюються чинять свій безпосередній вплив на операційну діяльність підприємств. Таким чином, змушуючи підприємства перебудовуватися для виробництва продукції та надання послуг високої якості з меншими затратами та з більшою швидкістю. Досягти цього допомагає трансформація бізнес-процесів та їх автоматизація.

В роботі представлено результати динамічного аналізу фінансового стану підприємства ДП «Медичні закупівлі України», діагностики його бізнес-процесів та їх ефективності. Оцінено тенденції розвитку ринків на яких діє підприємство та на їх основі визначено його місце в них.

Аналіз, проведений автором, сформував характеристики бізнес-процесам організації та дав можливість оцінити початковий та кінцевий варіанти функціонування бізнес-процесів. А також створив передумови для підвищення операційної діяльності ДП «Медичні закупівлі України», що спрямовані, перш за все, на скорочення витрат часу та ресурсів, які використовуються у проведенні бізнес-процесу «Ініціація ринкових консультацій».

У роботі представлено обґрунтування для впровадження кількох інструментів автоматизації, доведена доцільність їх реалізації за показниками часу виконання процедури, втрат часу та ресурсів.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на високому рівні, супроводжується необхідними розрахунками. Результати роботи схвалені та прийняті до уваги керівництвом ДП «Медичні закупівлі України». Високий аналітичний рівень роботи та її практичне значення дозволяють зробити висновок про те, що робота може бути допущена до захисту перед ЕК з оцінкою «відмінно».

Місце роботи та посада рецензента: ДП «Медичні закупівлі України», провідний організатор з персоналу Земляна Катерина Валеріївна



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	6
1.1 Управління бізнес-процесами: підходи та базові принципи.....	6
1.2 Інструментарій оптимізації та покращення бізнес-процесів та оцінка операційної ефективності.....	21
1.3 Роль цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами: основні виклики та можливості.....	31
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДП «Медичні закупівлі України» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ ...	40
2.1 Характеристика результатів діяльності ДП «Медичні закупівлі України» та аналіз результатів господарської діяльності	40
2.2 Дослідження середовища функціонування бізнес-організації.....	54
2.3 Оцінка ефективності управління бізнес-процесами та діагностика проблемних зон.....	66
2.4 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами ДП «Медичні закупівлі України»	75
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, який постійно переживає стрімкий розвиток цифрових технологій, управління бізнес-процесами стає ключовим аспектом успішної діяльності різних організацій. Постійні зміни на ринку та зростаюча конкуренція вимагають від організацій швидкої адаптації та гнучкості у відповіді на нові виклики. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та хмарні сервіси, надають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів та автоматизації рутинних операцій.

Завдяки цифровим інструментам підприємства можуть підвищувати ефективність своєї діяльності та знижувати витрати, що робить їх більш конкурентоспроможними. Крім того, вимога до інтеграції різних бізнес-процесів стає ще більш актуальною, що потребує впровадження інтегрованих систем управління бізнес-процесами.

У цьому контексті, управління бізнес-процесами в умовах цифровізації стає стратегічною складовою успіху будь-якої організації. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни на ринку, підвищувати продуктивність та ефективність своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику побудови та покращення бізнес-процесів досліджували такі вчені як М. Пренскі, К. Шукець, Д. Тепскотт, Ш. Штромайєр, Дж. Манціні, А. Гейдор, О. Ю. Гусєва, В. А. Верба, О. М. Грибінєнко. Проте лише нещодавно це питання почало висвітлюватися в площині цифровізації, яке розглядається більшістю науковців як оптимізація та адаптація бізнес-процесів до будь-яких динамічних умов.

Мета дослідження — дослідити теоретичні та прикладні аспекти управління бізнес-процесами організації та обґрунтувати пропозицій щодо їх

оптимізації з метою підвищення операційної ефективності. Для реалізації поставленої мети сформульовано такі **завдання**:

- Описати підходи та базові принципи управління бізнес-процесами;
- Дослідити інструментарій оптимізації та покращення бізнес-процесів та провести оцінку операційної ефективності;
- Описати роль цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами, а також виклики та можливості що виникають.
- Охарактеризувати діяльність організації та проаналізувати її економічні показники;
- Дослідити середовище функціонування бізнес-організації;
- Оцінити ефективність управління бізнес-процесами та продіагностувати проблемні зони;
- Сформувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами організації;

Об'єктом дослідження є соціально-економічні та управлінські відносини, що виникають при управлінні бізнес-процесами у сучасних організаціях.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління бізнес-процесами організації в умовах цифровізації.

Методи дослідження. В процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання. У процесі дослідження використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз системи організації операційних процесів), монографічний (рекомендації щодо впровадження інструментів ощадливого виробництва на підприємстві), розрахунково-конструктивний та експериментальний (обґрунтування ефектів від наданих рекомендацій) та інші.

Практична значущість отриманих результатів. Проаналізовано рівень управління бізнес-процесами ДП «Медичні закупівлі України». Розроблені рекомендації використання інструментів цифрових технологій та впровадження трансформацій на основі автоматизації. Досліджено результати впроваджених трансформацій та порівняно результати із початковим варіантом і цільовим.

Інформаційною базою дослідження теоретичного розділу склали посібники, наукові статті, монографії, підручники вітчизняних та зарубіжних авторів, а також ресурси глобальної мережі. Аналітична частина кваліфікаційної бакалаврської роботи базувалася на фактичних даних діяльності ДП «Медичні закупівлі України», його фінансової звітності, даних внутрішніх конференцій та матеріалів організації, власного дослідження рівня якості бізнес-процесів за допомогою опитування та аудиту.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження представлено у тезах доповіді на тему «DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: GLOBAL TRENDS AND IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS //Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології». 5-6 бер. 2024. К.: НАУ, 2024. С.478-483.

Структура роботи. Дипломна робота містить вступ, два розділи, висновки, список літератури і додатки та має обсяг – 120 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Управління бізнес-процесами: підходи та базові принципи

Бізнес-процеси є основним фундаментом, на якому ґрунтується успішна діяльність будь-якої організації. Вони формують спосіб функціонування організації, визначають, як ресурси будуть максимально використовуватися для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Ефективне управління бізнес-процесами сприяє оптимізації робочих потоків, підвищенню якості продукції або послуг, а також забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для того аби знати як управляти, потрібно спочатку дізнатися чим. Тож бізнес-процес — це структурований, покроковий алгоритм дій співробітників в рамках розв'язання конкретної задачі [1].

Бізнес-процес являє собою систему послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу і за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються в виходи, результати процесу, що представляють цінність для споживачів [2].

Бізнес-процеси - це незамінна складова успішної діяльності будь-якої організації. Вони визначають, як різні завдання та процедури виконуються в організації від початку до кінця. Важливість бізнес-процесів полягає в їх здатності оптимізувати використання ресурсів, таких як час, гроші та людські ресурси. Вони допомагають підвищувати ефективність та продуктивність, покращувати якість продукції або послуг, а також забезпечувати гнучкість та адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Кожна організація має свої унікальні бізнес-процеси, що відповідають її потребам та цілям, і ці процеси можуть змінюватися від однієї організації до іншої.

Прикладом для цього може слугувати таблиця 1.1

Таблиця 1.1 - Приклади бізнес-процесів за об'єктами управління

Об'єкт управління	Бізнес-процеси
Людські ресурси (HR)	Найм та рекрутинг кадрів.
Фінанси та бухгалтерія	Бюджетування та фінансове планування.
Виробництво та операції	Планування виробництва.
Маркетинг та продажі	Розробка маркетингових стратегій.
Інформаційні технології	Розробка та впровадження інформаційних систем.
Стратегічне управління	Аналіз конкурентного середовища.
Дослідження та розвиток	Розробка нових продуктів або технологій.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Ця таблиця демонструє різноманітність бізнес-процесів, які можуть бути пов'язані з кожним об'єктом управління в організації. І для кожного такого об'єкту може бути безліч бізнес-процесів.

Розглядаючи об'єкти управління, які можуть бути присутні у будь-якій організації, ми розуміємо, що для кожного з них існують широкі можливості для впровадження та оптимізації бізнес-процесів. Ці процеси включають в себе різноманітні аспекти, такі як планування, контроль, координація, аналіз та вдосконалення, які вирішують різні проблеми та задачі управління і, також, забезпечують оптимальне використання ресурсів організації.

Тепер розглянемо визначення бізнес-процесу різних авторів та порівняємо їх між собою для кращого розуміння, на що саме акцентують свою увагу різні науковці у визначенні цього поняття (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Порівняльна таблиця поняття “бізнес-процес”

Науковець/джерело	Визначення “бізнес-процесу”
Michael Hammer і James Champy Майкл Хаммер (експерт з реінжинірингу бізнес-процесів) Джеймс Чемпі (бізнес-консультант і письменник)	"набір діяльностей, що має на меті створення цінності для клієнта або споживача." Вони також зазначають, що бізнес-процес може бути предметом реінжинірингу з метою досягнення значних покращень у продуктивності.

Продовження таблиці 1.2

Thomas H. Davenport Томас Г. Давенпорт (експерт з інформаційних технологій та управління бізнес-процесами)	"структурований набір діяльностей, призначений для створення певного результату." Це визначення підкреслює, що бізнес-процес є систематичним і орієнтованим на результат.
Gerd Wagner Герд Вагнер (дослідник і розробник)	"дискретний процес, який включає бізнес-діяльність, що виконуються організаційними агентами (згідно з їх ролями, визначеними їх посадою)." Він також зазначає, що процес складається з частково упорядкованого набору подій, кожна з яких викликає дискретні зміни стану об'єктів.
Porter's Value Chain Майкл Портер (професор та автор концепції "Ланцюжок цінностей")	"ланцюжок діяльностей, які додають цінність до продукту чи послуги." Цей підхід фокусується на тому, як процеси створюють цінність і впливають на конкурентоспроможність.
Paul Harmon Пол Гармон (експерт з бізнес-процесів)	"набір логічно пов'язаних кроків або завдань, які виконуються для досягнення певного результату або мети." Він також зазначає, що бізнес-процеси можуть бути взаємопов'язаними і утворювати більші системи.
BPMN (Business Process Model and Notation) (стандарт для бізнес-процесів)	"послідовність кроків або подій, що взаємодіють між собою для створення результату." Цей підхід підкреслює графічне представлення бізнес-процесів для полегшення розуміння та аналізу.
ISO 9001 (міжнародний стандарт)	"сукупність пов'язаних або взаємозалежних дій, які перетворюють вхідні ресурси в результати." Це визначення часто використовується у контексті систем управління якістю.

Як ми бачимо, в таблиці 1.2 наведено сім визначень поняття бізнес-процесу, в яких прослідковуються як схожі ідеї, так і відмінні. Позглянемо це порівняння:

Основні ключові ідеї, що поєднують більшість визначень бізнес-процесу, є такими:

- Структурованість і організованість: майже всі визначення вказують на те, що бізнес-процес складається з певного набору логічно пов'язаних кроків або діяльностей, які виконуються в певному порядку.
- Організаційні агенти: визначення підкреслюють, що бізнес-процеси здійснюються різними організаційними агентами або ролями в рамках підприємства.
- Результат: бізнес-процес призначений для досягнення конкретного результату або виходу. Це може бути продукт, послуга, чи інша форма цінності.
- Цінність для клієнта: деякі визначення, наприклад, від Майкла Хаммера і Джеймса Чемпі, акцентують увагу на тому, що бізнес-процес націлений на створення цінності для клієнта.

Основні відмінності між різними визначеннями можуть включати наступні аспекти:

- Рівень деталізації: деякі визначення мають більш абстрактний характер, зосереджуючись на загальних принципах, тоді як інші надають детальний опис кроків і завдань.
- Підхід до аналізу: наприклад, BPMN підкреслює візуальне представлення бізнес-процесів, в той час як інші визначення роблять акцент на логіці та послідовності дій.
- Інтеграція та взаємозв'язки: деякі визначення, як від Пол Гармон, враховують, що бізнес-процеси можуть бути частиною більших систем і взаємопов'язані між собою.

Ці відмінності вказують на те, що бізнес-процеси можуть бути представлені та інтерпретовані по-різному в залежності від контексту та мети аналізу.

А тепер розглянемо найбільш вживану класифікацію бізнес-процесів: основні, допоміжні та управлінські на прикладі бізнес-процесів класичного банку (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Приклад бізнес-процесів класичного банку

Основні процеси	Підтримуючі процеси	Управлінські процеси
Обслуговування фізичних осіб	ІТ та зв'язок	Управління фінансами
Обслуговування юридичних осіб	Call-центр	Управління персоналом
Розрахунково-касове обслуговування	Юридичне забезпечення	Маркетинг
Залучення грошових коштів	Адміністративно-господарське забезпечення	Управління філіальною мережею
Кредитування	Внутрішній контроль	
Робота з банківськими картами		
Робота на фінансових та міжбанківських ринках		

Джерело: розроблено автором.

Основні, підтримуючі та управлінські процеси формують взаємопов'язану систему, де кожен тип залежить від інших для досягнення успіху. Наприклад, ефективне управління фінансами, що є частиною управлінських процесів, підтримує основні процеси, такі як кредитування, розрахунково-касове обслуговування, і роботу з банківськими картами. Підтримуючі процеси, як-от юридичне забезпечення та внутрішній контроль, гарантують, що всі основні процеси відповідають правовим нормам та внутрішнім стандартам.

Такі взаємозв'язки показують, що навіть незначні проблеми в підтримуючих або управлінських процесах можуть вплинути на здатність основних процесів забезпечувати якісні послуги клієнтам. Це підкреслює

важливість координації та безперебійної роботи всіх компонентів бізнес-процесів.

Зрозуміло, що успішне функціонування будь-якої організації залежить від того, наскільки ефективно вона керує своїми ресурсами та процесами. Тому аналіз, розробка та вдосконалення бізнес-процесів є критичними завданнями для керівництва організації. При розгляді управління бізнес-процесами важливо враховувати основні принципи, які визначають фундаментальні цінності та підходи до управління цими процесами. Далі буде розглянуто ці принципи, які є ключовими для успішного впровадження та оптимізації бізнес-процесів в будь-якій організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Десять основних принципів управління бізнес-процесами

№	Принцип	Позитивний прояв	Негативний прояв
1	Контекстуальний	УБП повинне відповідати організаційному контексту.	Воно не повинно використовувати методичний підхід.
2	Принцип неперервності	УБП має бути постійною практикою.	Воно не повинно бути одноразовим проектом.
3	Принцип забезпечення	УБП повинне розвивати здатності.	Воно не повинно обмежуватися виправленням помилок.
4	Принцип голізму	УБП має бути всеосяжним.	Воно не повинно мати ізолюваного фокусу.
5	Принцип інституціоналізації	УБП повинне бути вбудованим в організаційну культуру.	Воно не повинно бути тимчасовим завданням.
6	Принцип залучення	УБП повинне інтегрувати всі групи зацікавлених сторін.	Воно не повинно знехтувати участю працівників.
7	Принцип спільного розуміння	УБП повинне створювати спільне розуміння.	Воно не має обмежуватися розумінням керівництва.
8	Принцип мети	УБП повинне сприяти створенню стратегічної цінності.	УБП не повинно робитися заради УБП

Продовження таблиці 1.4

9	Принцип простоти	УБП повинне бути економічним.	Воно не повинно бути переінженеризованим.
10	Принцип використання технологій	УБП повинне вчасно використовувати технології.	Воно не повинно розглядати управління технологіями як другорядну думку.

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Більшість досліджень з управління бізнес-процесами завершуються представленням списку досить загальних факторів (наприклад, підтримка вищого керівництва, комунікація, відповідна культура, призначення власників процесів та підготовка кінцевих користувачів).

Однак може здатися, що така увага є занадто обмеженою і що виокремлені критичні фактори успіху не відображають достатньо суттєвих принципів ефективного УБП. Також потрібно посилити основу УБП, щоб вона могла вийти за межі своїх поточних рамок і надавати напрямок ініціативам з УБП на практиці, щоб вони відповідали сталій трансформації.

Було використано методологію з 8 кроків, щоб визначити десять принципів, які представляють собою набір здатностей, необхідних для впорядкування сучасних та майбутніх викликів в УБП. Цінність принципів (виражена у вигляді рекомендацій щодо якісної та негативної практики) полягає в тому, що вони надають нормативні поради практикам для всебічного опису їхніх ініціатив з УБП і надають загальні вказівки для реалізації УБП [7].

Ці принципи було описано Яном фон Броком, Яном Рекером, Стейном Віане, Терезою Шмідель та Вілемом Мертенсом.

Принцип усвідомлення контексту. Багато проектів управління бізнес-процесами (УБП) зазнають невдач через однаковий підхід до різних процесів. Принцип усвідомлення контексту підкреслює необхідність врахування конкретних умов організації, таких як розмір, стратегія, галузь, ринок та цілі. Наприклад, невеликі компанії можуть мати менше ресурсів для УБП, а деякі

ІТ-системи можуть не бути ефективними для всіх процесів. Принцип базується на теорії випадковості (Дональдсон, 2001), яка стверджує, що ефективність організації залежить від взаємодії її характеристик і контекстних факторів. Найкращий спосіб управління є контекстно специфічним, адаптуючи організацію до існуючих умов.

Принцип неперервності. УБП часто впроваджується через короткострокові проекти для вирішення конкретних проблем, але важливо прагнути довгострокової ефективності. Принцип наголошує, що УБП має бути постійною практикою для постійного зростання ефективності. Ізольовані проекти можуть дати тимчасові результати, які швидко втратять актуальність через зміну економічного середовища та конкуренції.

Для цього необхідно встановити організаційну культуру, яка підтримує УБП, через адаптацію комунікації, лідерських поведінок, структури винагород та управлінських практик.

Принцип забезпечення. Багато організацій інвестують у інструменти УБП або консультантів, не розвиваючи власні здатності. Принцип підкреслює важливість розвитку індивідуальних та організаційних здатностей для ефективного управління бізнес-процесами.

Компетенції ключових працівників відіграють важливу роль, а моделі зрілості допомагають ідентифікувати та оцінювати необхідні здатності залежно від розвитку компанії. Організації, які враховують ці компетенції, запобігають обмеженню УБП тимчасовими рішеннями і забезпечують здатність реагувати на майбутні виклики.

Принцип голізму¹. Проекти УБП часто обмежуються окремими аспектами організації, що зменшує їхню ефективність. Принцип голізму підкреслює потребу в цілісному підході до УБП, охоплюючи всю організацію та всі аспекти процесів.

Перший вимір голізму полягає в тому, що УБП має охоплювати всю ланцюг вартості, а не лише окремі відділи. Другий вимір передбачає

¹ Холізм або голізм (грец. ὅλος (holos) — цілий, увесь) — «філософія цілісності»

врахування всіх аспектів, включаючи стратегічні, методологічні, технічні та соціальні. Спочатку УБП фокусувалося на ІТ-системах, але тепер визнано, що потрібен голістичний підхід. Організації повинні інтегрувати ці фактори по всій компанії для досягнення максимальної ефективності.

Принцип інституціалізації. В багатьох організаціях укорінені звички, що сприяють "сило-орієнтованій" поведінці, яка перешкоджає відкритому мисленню та діяльності. Принцип закликає вбудовувати УБП в організаційну структуру.

Введення формальних ролей та відповідальностей з УБП забезпечує врахування "горизонтальної дисципліни" та перебалансування організації на користь більш орієнтованої на клієнтів. Роль власників процесів з реальною відповідальністю, обліку та повноваженнями є ключовою для уникнення того, що УБП буде лише спонтанною відповідальністю.

Принцип залучення. Організаційні зміни часто викликають опір серед працівників. Залучення всіх груп зацікавлених сторін, які піддаються впливу УБП, є ключовим. Ідеальною ситуацією є спільна робота групи активно залучених зацікавлених сторін, які виступають як "агенти змін". Широке залучення можна досягти через інтерактивні сесії зворотного зв'язку та спільне моделювання процесів.

Усвідомлення впливу участі працівників важливо для успішної практики УБП. Хоча активне залучення може вимагати зусиль, воно створює почуття залученості та допомагає подолати опір, зробивши УБП частиною корпоративної культури.

Принцип спільного розуміння. Багато проектів УБП роз'єднують працівників через недостатнє розуміння мови процесів. Принцип спрямовує увагу на створення спільної мови, що дозволяє всім зацікавленим сторонам розглядати та аналізувати організаційні системи.

Моделювання процесів сприяє утворенню спільного розуміння через використання загальної мови для опису, комунікації та аналізу. Важливо,

щоб моделі були доступні всім, щоб стимулювати усіх користувачів концептуалізувати процеси та розуміти їхню роль у бізнесі.

Принцип мети. УБП слід використовувати для досягнення організаційних змін і створення цінності. Це вимагає орієнтації на стратегічні завдання і цілі. Мета УБП полягає в створенні прозорості щодо бізнесу та організаційної системи, що сприяє створенню та покращенню цінності. При цьому важливо враховувати, що УБП може служити різним цілям, включаючи зелені ініціативи та сталий розвиток. Проте недоліком може бути відхил від справжньої мети на користь виконання певних завдань, що може призвести до невдачі в досягненні цілей та припинення функціонування УБП.

Принцип простоти. Ресурси, вкладені в УБП, повинні бути економічними та збалансованими, відповідно до потреб процесів. Важливо обирати, які процеси потребують уваги з точки зору стратегічних, технічних, персональних аспектів тощо. Організація має шукати найпростіший спосіб досягнення цілей УБП.

Принцип використання технологій. Несприборні ІТ-рішення можуть сприяти ефективності та результативності бізнес-процесів. Принцип використання технологій підкреслює, що УБП повинно дбайливо використовувати технології, зокрема ІТ. Наприклад, проекти переінжинірингу процесів значно скористалися впровадженням корпоративних систем. Постійне вдосконалення стало загальноприйнятим завдяки впровадженню рішень у галузі бізнес-аналітики.

Сьогодні існують прогнози щодо трансформаційної сили нових ІТ-технологій, таких як хмарні, мобільні, соціальні, великі дані та аналітика. У дослідженнях вже давно встановлено роль ІТ-ресурсів у прогресі створення вартості з УБП. Однак серйозні проблеми з узгодженням управління бізнесом і ІТ існують вже понад 30 років. Незважаючи на ці питання, дослідження підказують, що кращі у своєму класі головні ІТ-директори усвідомлюють, що бізнес і ІТ повинні знаходити кращі способи реалізації корпоративної вартості разом, а не окремо оптимізовані рішення чи функціональна вартість.

Хоча сучасні організації керують процесами з кінця в кінець, а не самим ІТ, відносини з ІТ під час впровадження його в робочі середовища можуть серйозно підірвати безперервність, розвиток і здатність до трансформації всього підприємства. Вибір, впровадження та використання ІТ повинні бути властивими УБП і управлятися з точки зору підтримки підприємства, а не окремих відділів або осіб. На щастя, вже є організації, які керують ІТ.

Управління бізнес-процесами (УБП) розвивається як важливий домен досліджень, який уже ввійшов у зрілість. Однак впровадження та використання УБП залишається фрагментованим, і ще не існує згоди щодо правильного обсягу критеріїв у використанні в УБП. Дослідники закликають до комплексного підходу до нього як у науці, так і в практиці, проте більшість досліджень в цій області залишається спрямованою на моделювання процесів та системи управління робочими процесами. Ідентифіковані ключові фактори успіху УБП надають корисні ідеї для практиків, але надають мало конкретних практичних вказівок.

Деякі автори намагаються надати більш детальні рекомендації для використання ключових факторів успіху. Наприклад, Шкріньяр та Тркман досліджують, які практики мають значний позитивний ефект на покращення бізнес-орієнтації організації. Однак такі спроби є недостатніми для формування УБП як домену досліджень або для надання загальних вказівок для управління програмами. Через це виникає потреба у визначенні принципів хорошого УБП, які надаються на основі думок експертів та власного досвіду авторів. Такі принципи можуть зміцнити основу УБП та сприяти його подальшому розвитку.

Управління бізнес-процесами (УБП) є ключовим аспектом ефективного функціонування сучасних організацій у відповідь на постійно змінні умови виробництва та ринкової конкуренції. З метою оптимізації операцій та підвищення конкурентоспроможності, компанії шукають ефективні стратегії

УБП. У цьому контексті, існують різні підходи до управління бізнес-процесами, кожен з яких має свої унікальні особливості та методології.

Теоретичною базою для створення системи контролю над бізнес-процесами підприємства слугують різноманітні підходи, такі як ситуаційний, комплексний, інтеграційний, функціональний, нормативний, системний та інші.

Ситуаційний підхід до цієї системи передбачає вибір оптимальних методів регулювання, враховуючи умови, що складаються з конкретних обставин, таких як організаційно-економічні, технологічні та зміни в зовнішньому середовищі. Цей підхід дозволяє визначити найбільш впливові фактори й адаптувати систему до них.

Комплексний підхід полягає у всебічному аналізі причинно-наслідкових зв'язків, оцінці вхідних параметрів системи, їх зміні та розвитку у просторі та часі. Він також охоплює різні аспекти, такі як технічні, технологічні, психологічні та економічні, для забезпечення ефективності бізнес-процесів.

Безперервний підхід дозволяє розглядати систему контролю над бізнес-процесами як послідовність взаємозалежних функцій, які впливають на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства.

Функціональний підхід передбачає виконання різноманітних функцій для задоволення потреб підприємства, тоді як нормативний підхід ґрунтується на встановленні стандартів для ефективного функціонування.

Інтеграційний підхід націлений на підсилення взаємодії між структурними підрозділами підприємства, тоді як маркетинговий підхід орієнтований на задоволення потреб споживачів.

Адміністративний підхід передбачає регламентування функцій та обов'язків у нормативних документах, а соціальний підхід ставить персонал у центр системи, сприяючи його розвитку та мотивації.

Інноваційний підхід полягає у використанні нових технологій для підвищення ефективності, а системний підхід розглядає всі елементи системи як взаємозалежні, спрямовуючи їх на досягнення кінцевого результату.

В контексті **соціального підходу** до управління бізнес-процесами, важливо забезпечити, щоб персонал (колектив працівників) виступав у центрі уваги системи, забезпечуючи умови для їх особистого зростання, повної самореалізації та професійного розвитку. Це означає створення стимулюючого середовища, що сприяє мотивації персоналу та розвитку їхнього потенціалу.

У рамках **системного підходу**, всі зв'язки, елементи та функції розглядаються як взаємозалежний комплекс. Розуміння того, що ефективність підприємства залежить від багатьох факторів, а не лише від окремих елементів, вказує на необхідність розглядати систему управління бізнес-процесами як цілісний комплекс процесів, спрямований на досягнення спільної мети - підвищення ефективності діяльності всіх підрозділів, персоналу та підприємства в цілому.

Важливо також зазначити, що система контролю над бізнес-процесами має мати визначені ресурси та кінцеві результати, а також зворотний зв'язок, як будь-яка інша система [9].

Як ми бачимо, підходів до управління бізнес-процесами існує велика кількість, до того ж їх можна комбінувати і використовувати певні збірні методи. Але для того аби краще зрозуміти для чого потрібні підходи і навіщо їх досліджують, розглянемо більш детально процесний підхід та його особливості в управлінні бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами на основі процесного підходу має ряд особливостей, які відрізняють його від традиційних функціональних методів управління.

1. Орієнтація на результат: Процесний підхід фокусується на кінцевому результаті діяльності підприємства, розглядаючи всі його функції як сукупність взаємопов'язаних процесів. Це дає можливість чітко визначити

та формалізувати ключові бізнес-процеси, встановити для них КРІ та постійно вдосконалювати їх для досягнення кращих результатів.

2. Неперервність: Процесний підхід передбачає постійний аналіз, оптимізацію та вдосконалення бізнес-процесів. Для цього використовуються різні методи, такі як реінжиніринг, бенчмаркінг, а також впроваджуються системи управління ризиками та проектами.

3. Взаємозв'язок: Важливою особливістю процесного підходу є чітка координація та взаємодія між різними підрозділами підприємства. Це допомагає усунути дублювання та неефективні функції, а також створити єдину інформаційну платформу для управління всіма процесами.

4. Люди: Залучення та мотивація персоналу до участі в управлінні процесами є ключовим фактором успіху. Підвищення кваліфікації та відповідальності співробітників, а також створення атмосфери постійного вдосконалення дають змогу максимально використовувати людський потенціал.

5. Технології: Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації процесів значно підвищує їх ефективність. Впровадження систем ERP, CRM, BPM та інших інструментів дає можливість покращити координацію, контроль та аналітику.

Переваги процесного підходу:

- Підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.
- Зниження витрат та поліпшення якості продукції/послуг.
- Підвищення задоволеності клієнтів та партнерів.
- Зростання мотивації та лояльності персоналу.

Впровадження процесного підходу:

- Вимагає чіткої стратегії та планування.
- Потребує значних ресурсів та зусиль.
- Пов'язаний з ризиками та невизначеністю.

Процесний підхід – це не разовий захід, а постійний процес. Успіх впровадження залежить від залучення та підтримки топ-менеджменту. Необхідно постійно моніторити та вдосконалювати систему управління бізнес-процесами.

Процесний підхід управління бізнес-процесами має значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Основні особливості цього підходу, такі як орієнтація на результат, неперервність, взаємозв'язок, люди та технології, роблять його ключовим інструментом управління бізнесом. Застосування процесного підходу дозволяє підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати, поліпшити якість продукції/послуги та задоволення клієнтів і партнерів, а також підвищити мотивацію та лояльність персоналу.

Управління бізнес-процесами відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Підходи до управління бізнес-процесами, такі як процесний, комплексний, функціональний, та інші, допомагають структуровано та цілеспрямовано управляти ресурсами, технологіями та персоналом, щоб досягти стратегічних цілей.

Кожен підхід пропонує унікальний погляд на процеси, підкреслюючи різні аспекти, від орієнтації на результат до взаємозв'язку та технологій. Комбінація підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних умов ринку, покращувати якість продукції та послуг, а також мотивувати персонал.

Основні принципи, такі як неперервність, взаємозв'язок, орієнтація на результат та інновації, є визначальними для ефективного управління бізнес-процесами. Успішне впровадження цих принципів сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат і поліпшенню задоволеності клієнтів. Управління бізнес-процесами є постійним процесом, що вимагає активної участі та підтримки на всіх рівнях організації.

1.2 Інструментарій оптимізації та покращення бізнес-процесів та оцінка операційної ефективності

Більшість організацій серйозно ставляться до вдосконалення своїх бізнес-процесів та використовують кілька інструментів управління процесами для покращення своїх бізнес-процесів. Але чому взагалі потрібне вдосконалення процесів? Постійне вдосконалення є ключем до оптимізації та оптимізації бізнес-операцій. Зайві елементи і неефективність у бізнес-процесах можуть призвести до затримок, що призводять до нескінченної втрати часу, зайвих витрат, неточностей та поганої якості вихідних продуктів.

Вдосконалення або оптимізація бізнес-процесів є формою управління якістю, яка прогнозує можливі неточності та неспівпадіння, щоб негайно приймати кроки щодо їх покращення. Виявлення основної причини вад процесу

опосередковано вказує на можливі способи поліпшення кожного поточного процесу. Незалежно від методу, який обирається, результат може бути такий:

- Збільшення швидкості процесу
- Підвищення точності
- Зменшення витрат
- Покращена прозорість
- Якісні кінцеві продукти
- Кращі взаємини з клієнтами та постачальниками
- Покращена продуктивність
- Покращення задоволеності клієнтів

Інструменти вдосконалення процесів надають організаціям конкретні методи для кращого розуміння процесів та впровадження технік

вдосконалення процесів. Основні категорії інструментів вдосконалення бізнес-процесів наведені на рисунку 1.1.

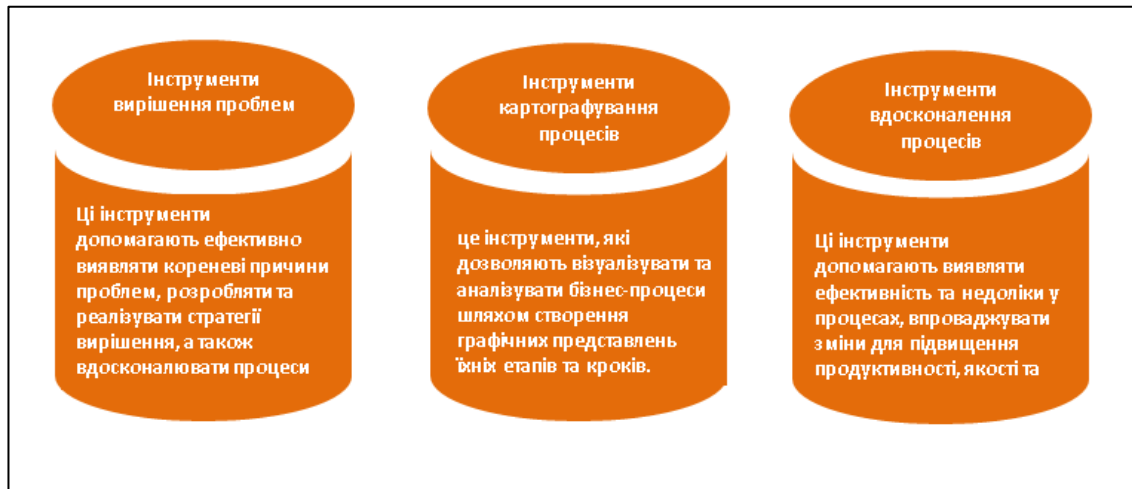


Рисунок 1.1 - Основні категорії інструментів вдосконалення бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Інструменти вдосконалення процесів не лише полегшують аналіз кореневої причини, але також допомагають створити карту процесу для більш оптимізованих операцій. Затримки, спричинені виконанням вручну, також усуваються завдяки вдосконаленню процесів. Інструменти вдосконалення процесів називаються інструментами відмінності процесу, оскільки вони можуть бути використані для внесення відмінності у продуктивність процесу.

Отож, розглянемо кожну категорію інструментів, що наведено на рисунку 1.1.

Програмне забезпечення для картографування процесів - це інструмент, який використовується для створення візуального представлення процесу з метою планування потоку нового або поточного процесу. Картографування процесу дозволяє краще розуміти, де потрібні поліпшення в процесі, а також визначити причини його завороження. Два популярних типи інструментів для картографування включають [11]:

- **Діаграма SIPOC:** SIPOC означає Постачальники, Входи, Процеси, Виходи та Клієнти. Ці діаграми використовуються для розбиття процесу на

те, що відбувається, що виходить та входить. Постачальником у цьому випадку може бути будь-яка зацікавлена сторона, яка надає входи у процес. Вхід - це все, що вводиться у процес, таке як матеріали, час, персонал та обладнання. Процес описує кожен крок в процесі послідовно. Елемент виходу перераховує результати. Нарешті, клієнт - це особа, яка отримує виходи. Техніка SIPOC підходить для простих процесів, які не мають умов.

- **Діаграми потоку процесів BPMN:** Це єдина мова моделювання (графічні та лексичні елементи), яку використовують люди для моделювання бізнес-процесів. BPMN використовує відомий набір символів для картографування бізнес-діяльностей у межах процесу. Ця діаграма показує можливі умови для процесів з різними потенційними результатами на основі різних рішень. Техніка найбільш підходить для процесів, які йдуть різними умовними шляхами.

SIPOC діаграму можна використовувати для моделювання процесу виробництва продукції. Діаграми потоку процесів BPMN можна застосовувати для моделювання складних бізнес-процесів з різними умовними шляхами, наприклад, у банківській галузі для процесу схвалення кредиту залежно від різних критеріїв.

Інструменти картографування процесів дозволяють бізнесу краще розуміти та планувати свої процеси, ідентифікувати області для поліпшення та зменшення затор

Інструменти аналізу проблем дозволяють з'ясувати причину невдачі або малої ефективності того чи іншого бізнес-процесу. Ці інструменти допомагають у вирішенні проблем та розбиванні процесу на завдання, щоб проблеми можна було виявити легко. Ці інструменти допомагають дістатися до кореневої причини неефективності процесу [11].

- **Діаграма Ішікави** - це тип діаграми причинно-наслідкових зв'язків, який проектує певну проблему і веде нас назад на кілька кроків, до суб'єктів виконання певних функцій, обладнання та самих процесів, щоб

виявити кореневу причину. Проблема знаходиться в голові риби, а рішення – в хвості.

- Аналіз "5 Чому?" - це аналіз, що глибоко занурюється у проблему. У цьому процесі просто запитуйте "чому" п'ять разів, щоб дістатися до глибинної причини.

На початку 2000-х років **Toyota** використовувала метод "5 чому" для визначення кореневої причини проблеми з педаллю акселератора в деяких зі своїх автомобілів. Задавши "чому" п'ять разів, Toyota виявила, що проблема була викликана конструктивним недоліком педалі акселератора [12].

Фреймворки вдосконалення є основою для поліпшення процесів. Техніки в межах цих фреймворків служать інструментом для порівняння можливих рішень з поточною продуктивністю процесу. Три широкоживаних інструменти вдосконалення процесів [11]:

DMAIC (Визначення, Вимір, Аналіз, Вдосконалення, Контроль): Походить від Six Sigma, DMAIC допомагає визначити проблему, виміряти поточну продуктивність процесу, проаналізувати потенційні покращення, впровадити рішення та контролювати, щоб забезпечити сталість покращень.

PDCA (План, Виконання, Перевірка, Дія): Інструмент методології Lean, PDCA дозволяє тестувати покращення перед масштабуванням. Включає планування зміни, впровадження її, моніторинг продуктивності та вживання корективних дій за потреби.

DRIVE (Визначення, Огляд, Визначення, Перевірка, Виконання): Схожий на DMAIC, DRIVE зосереджується на визначенні обсягу проблеми, огляді процесу, визначенні рішень, перевірці їх ефективності та впровадженні обраних покращень.

Інші важливі інструменти вдосконалення процесів включають аналіз різниці, аналіз кореневих причин, Hoshin Kari, аналіз поля сил, самовиробництво, Канбан та матрицю пріоритетів. Ці інструменти пропонують різні підходи до ідентифікації, аналізу та впровадження покращень, адаптованих до конкретних потреб та цілей організації.

Приклад циклу PDCA – Nike: Nike - велика компанія, відома виробництвом спортивного одягу. Існує приклад вирішення проблеми, яку Nike вирішила, використовуючи стратегію PDCA [16]:

У 1990-х роках виникла проблема погіршення умов праці на заводах-підприємствах Nike та порушення трудового законодавства у В'єтнамі. Токсичні розчинники, використовувані при виробництві взуття, спричиняли проблеми зі здоров'ям. Більшість робітників відчували нудоту, запаморочення та захворювання дихальних шляхів. Новина стала вірусною, що змусило Nike розробити стратегію постійного вдосконалення для впровадження змін.

Деякі з практичних рішень, прийнятих, були введення нового кодексу поведінки для захисту працівників, підвищення свідомості про права працівників та періодичне навчання з питань безпеки. Вони впровадили ці рішення у В'єтнамі на невеликій шкалі, незважаючи на строгі політики країни, і це вийшло добре. Таким чином, вони розширили ті ж зміни (рішення) на всі заводи Nike по всьому світу. Крім того, до 2001 року 85 відсотків заводів Nike провели базове навчання з питань безпеки праці та виробничої діяльності. Це залишається постійною практикою й досі [16].

Покращення стійкості бізнес-діяльності - це не одноразова подія, а постійний процес. Інструменти вдосконалення бізнес-процесів відіграють важливу роль у постійних ініціативах по вдосконаленню, які підприємства здійснюють. Від Канбану до Шість Сигм та до методологій Lean управління - існує кілька технік вдосконалення процесів, які підприємства можуть прийняти.

Інструменти вдосконалення процесів допомагають не лише покращити процеси, але й допомагають у картографуванні та аналізі процесу. Вибирайте інструменти та техніки вдосконалення процесів, які найкраще підходять для вашого бізнесу.

Розглядаючи різноманітні інструменти для оптимізації бізнес-процесів, важливо також звернути увагу на оцінку операційної ефективності. Ці два

аспекти тісно пов'язані: інструменти оптимізації допомагають удосконалювати процеси для досягнення максимальної продуктивності, тоді як оцінка ефективності визначає, наскільки успішно ці процеси виконуються та приносять бажані результати.

Термін "операційна ефективність" описує процес, за допомогою якого організація максимізує свою здатність використовувати ресурси ефективно для виробництва та доставки продуктів і послуг. Це означає, що організація може виробляти більше товарів або послуг, використовуючи менше ресурсів, ніж раніше.

Операційна ефективність є важливим аспектом будь-якого бізнесу, незалежно від його розміру або галузі. Вона дозволяє організаціям досягати своїх цілей та завдань більш ефективним та економним способом.

Операційна ефективність — це концепція, яка стосується здатності організації або підприємства виконувати свої операції оптимальним чином, використовуючи мінімальну кількість ресурсів для отримання максимального результату. Операційна ефективність охоплює багато аспектів, включаючи продуктивність, скорочення витрат, раціональне використання ресурсів, та ефективне управління часом. Метою є покращення процесів і зменшення відходів, щоб досягти кращої загальної ефективності та конкурентоспроможності.

Автором цього терміна вважається Майкл Портер, відомий своїми дослідженнями у галузі конкурентної стратегії та створенням концепції "ланцюжка цінності". Він ввів цей термін як один із ключових елементів для досягнення конкурентної переваги. Портер визначає операційну ефективність як здатність компанії здійснювати свої внутрішні процеси швидше, краще та з меншими витратами, ніж конкуренти.

Вона також відіграє важливу роль у збереженні сталості. Зменшуючи витрати та оптимізуючи використання ресурсів, бізнеси можуть мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище та сприяти більш сталому майбутньому.

Основні складові операційної ефективності включають оптимізацію процесів, інтеграцію технологій та навчання та розвиток співробітників.

Оптимізація процесів полягає у мінімізації витрат та покращенні продуктивності на кожному етапі виробничого процесу. Це включає аналіз кроків, ідентифікацію областей для покращення та впровадження змін для збільшення ефективності.

Чинники, що впливають на операційну ефективність, можна розділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники, що виникають всередині організації, включають такі аспекти, як корпоративна культура, організаційна структура та мотивація працівників. Позитивна корпоративна культура, яка сприяє відкритому спілкуванню та співпраці, може значно підвищити продуктивність та ефективність. Ефективна організаційна структура з чіткими каналами зв'язку та розподілом обов'язків допомагає краще керувати складними процесами та робочими потоками. Також важливою внутрішньою складовою є мотивація працівників, яка може впливати на їхню продуктивність і результативність.

Зовнішні чинники, які виникають поза організацією, включають характеристики галузі, регуляторні вимоги та ринковий попит. Розуміння особливостей галузі та адаптація процесів до них є ключовим для ефективної роботи. Дотримання правил і нормативів може затримувати процеси та створювати неефективності. Крім того, вирівнювання з ринковим попитом дозволяє краще використовувати ресурси для задоволення потреб клієнтів.

Загалом, вимірювання операційної ефективності є важливим для виявлення областей покращення та максимізації прибутковості. Звертаючись до обох внутрішніх і зовнішніх чинників, організації можуть підвищити свою операційну ефективність та зберегти конкурентну перевагу на ринку.

Після розгляду внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на операційну ефективність, приходить час перейти до методів її оцінки. Оцінка операційної ефективності є ключовим етапом в управлінні бізнесом, оскільки вона дозволяє конкретизувати рівень ефективності операційних процесів та

та кількісно його оцінити. Такий підхід допомагає ідентифікувати можливості для поліпшення та вдосконалення, щоб забезпечити оптимальну роботу компанії.

Існує величезна кількість підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів, в таблиці 1.5 наведено найбільш розповсюджені.

Таблиця 1.5 - Підходи до оцінювання операційної ефективності

Підхід до оцінки	Короткий опис
Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)	Специфічний набір метрик, які використовуються для відстеження продуктивності та якості діяльності.
Порівняльний аналіз (Benchmarking)	Порівняння продуктивності своєї компанії з іншими конкурентами або стандартами для виявлення різниць.
Показники ефективності (Efficiency Ratios)	Фінансові метрики, які визначають, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії.
Збалансована система показників (Balanced Scorecard)	Методологія, що визначає стратегічні цілі та метрики в чотирьох основних категоріях.
Загальний підхід до якості (Total Quality Management)	Система управління, яка покликана покращити якість продукції та процесів шляхом залучення всього колективу.
Аналіз відношення витрат до користі (Cost-Benefit Analysis)	Оцінка вартості та вигоди рішення шляхом порівняння витрат та вигод.
Повернення від інвестицій (Return on Investment, ROI)	Вимірювання ефективності інвестицій, виражене у співвідношенні до прибутку.

Джерело: сформовано автором на основі [13, 14]

В межах зазначених підходів розробляється низка показників, які відповідають особливостям бізнесу та цільовим пріоритетам. Серед найбільш поширених показників можна виділити наступні (табл.1.6)

Таблиця 1.6 - Показники оцінки операційної ефективності

Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index)	Метрика, що вимірює задоволення клієнтів продуктом чи послугою.
--	---

Продовження таблиці 1.6

Час виконання замовлення (Lead Time)	Час, який потрібен для завершення конкретного процесу виробництва чи обслуговування.
Показник обороту персоналу (Employee Turnover Rate)	Відсоток працівників, які залишають компанію за певний період часу.
Ефективність циклу процесу (Process Cycle Efficiency)	Співвідношення часу виконання до часу, який потрібно для завершення всього процесу.
Рівень використання потужностей (Capacity Utilization Rate)	Відсоток використання потенційної продуктивності підприємства чи обладнання.

Джерело: розроблено автором на основі [19,20,21]

Опишемо більш детально деякі з них.

Основні показники ефективності (KPI) - це конкретний набір метрик, які компанії використовують для відстеження результативності у широкому спектрі діяльності, включаючи продуктивність, випуск продукції та якість. Моніторинг KPI дозволяє підприємствам оцінити свій прогрес у досягненні поставлених цілей та виявити напрямки для поліпшення.

Приклад: Виробнича компанія може відстежувати KPI, такі як виробничий випуск, рівень дефектів та час простою обладнання. Компанії можуть покращити свою діяльність, встановлюючи цілі, відстежуючи прогрес і вживаючи заходів у тих областях, де вони не вдається досягти поставлених цілей [18].

Бенчмаркінг - це порівняння результатів діяльності компанії з конкурентами або стандартом для виявлення різниці у продуктивності. Цей процес дозволяє компаніям виявити напрямки, в яких вони можуть покращити свою ефективність, аналізуючи найкращі практики інших подібних організацій.

Приклад: Ресторан може оцінити свою ефективність, оцінюючи такі фактори, як швидкість обертання столів, втрати їжі та витрати на працю.

Виявивши напрямки, в яких вони поступаються своїм конкурентам, ресторан може прийняти заходи для покращення ефективності та прибутковості [18].

Час виконання (Lead Time) - це кількість часу, яка пройшла від початку процесу до його завершення. Компанії оцінюють час виконання в виробництві, управлінні ланцюгом постачання та управлінні проектами на етапах передвиконання, виконання та післявиконання. Порівнюючи результати з встановленими показниками, вони можуть визначити місця, де існують неефективності.

Скорочення часу виконання може оптимізувати операції та підвищити продуктивність, збільшуючи виробництво та доходи. У порівнянні з цим, більш тривалі часи виконання негативно впливають на продажі та виробничі процеси.

Приклад: В організації що надає послуги продажі здійснюється не фізичними товарами, а часом і експертизою. Ідеально, планування ресурсів відбувається ще до укладання контракту, особливо в умовах проектної діяльності. Таким чином, ви можете відразу виділити потрібні ресурси на початку проекту, щоб забезпечити вчасне завершення робіт. Реактивне планування ресурсів може призвести до недооптимального ставлення персоналу або рівня експертизи, що підвищує ймовірність затримок у виконанні етапів проекту.

Час виконання замовлення для компанії, що надає послуги, ідеально починається ще під час переговорів. Правильна підготовка дозволяє їм точно передбачити час, необхідний для виконання завдань вчасно. Час виконання замовлення з боку клієнта рахується від моменту підписання контракту до поставки проекту в зазначену дату завершення [23].

Операційна ефективність – це доволі відчутна річ. Компанії повинні постійно намагатися знайти шляхи для вдосконалення своїх процесів, зберігаючи високі стандарти якості. Розуміючи ключові компоненти операційної ефективності, аналізуючи чинники, що на неї впливають, і використовуючи відповідні інструменти для вимірювання прогресу, бізнес

може зробити кроки для оптимізації своїх операцій і підвищення прибутковості, зберігаючи конкурентні переваги у своїй галузі.

Отже, вдосконалення бізнес-процесів є ключовим для підвищення операційної ефективності та успіху компанії. Програмне забезпечення для картографування процесів, такі як SIPOC та BPMN, допомагає візуалізувати поточні процеси, виявити проблемні зони та визначити шляхи покращення. Інструменти аналізу, як-от "5 чому?" та діаграма Ішікава, дозволяють визначити кореневі причини неефективності, а фреймворки DMAIC, PDCA і DRIVE забезпечують структуру для впровадження змін.

Оцінка операційної ефективності полягає у вимірюванні того, наскільки успішно процеси виконуються і чи приносять вони бажані результати. Показники, такі як KPI, бенчмаркінг, час виконання та коефіцієнт використання потужностей, дають змогу виявити можливості для покращення та оптимізації ресурсів.

Покращення бізнес-процесів призводить до зниження витрат, підвищення якості та швидкості виконання процесів, а також до збільшення задоволеності клієнтів і співробітників, що зрештою надає компанії конкурентну перевагу. Це постійний процес, що вимагає гнучкості та адаптивності. Важливо пам'ятати, що немає універсального підходу до вдосконалення процесів — те, що працює для однієї компанії, може бути непридатним для іншої. Тому необхідно регулярно оцінювати результати та вносити зміни за потреби.

1.3 Роль цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами: основні виклики та можливості

Сучасний розвиток суспільства примушує переглянути спосіб побудови бізнес-процесів у підприємствах, враховуючи вплив цифровізації. Розвиток інформаційних технологій перетворює бізнес-моделі організацій, адаптуючи їх до нових умов, що включають перехід до Четвертої

промислової революції. Ця революція передбачає повну автоматизацію та цифровізацію бізнес-процесів на всіх етапах виробництва.

Цифрові технології стають ключовим інструментом для комерціалізації технологічного прогресу, підвищуючи актуальність оптимізації бізнес-процесів на промислових підприємствах. Це досягається за допомогою спрощення та прискорення процесів, використання цифрових технологій та розширення арсеналу цифрових інструментів. Розвиток суб'єктів господарювання потребує вміння швидко адаптуватись до сучасних тенденцій бізнесу та переходу до цифрового середовища, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними.

Темпи цифрової трансформації надзвичайно швидкі, і кожен день відбуваються прогресивні досягнення в цифровізації нашого життя.

Щоб залишатися на крок попереду, організаціям необхідно мати вражаючий рівень гнучкості у своїх операціях, щоб оперативно використовувати виникаючі можливості.

Управління бізнес-процесами зосереджене на аналізі, проектуванні та вдосконаленні робочих процесів. Протягом останніх десяти років ця галузь розвинула фреймворки, методи та інструменти для підтримки управлінських дій, спрямованих на процеси. Метою цих підходів є проектування та вдосконалення бізнес-процесів і робочих процедур, а також підвищення ефективності, результативності та задоволення клієнтів.

Інтеграція цифрових інновацій в управління бізнес-процесами супроводжується викликами, оскільки основні припущення цього підходу не враховують емерджентні можливості цифрових інновацій. Тому важливо дослідити, як організації можуть використовувати цифрові інновації у своїх бізнес-процесах.

Для того аби використати цифровізацію максимально на свою користь, потрібно взяти до уваги наступні три пункти.

По-перше, важливо дослідити роль цифрових інновацій в управлінні бізнес-процесами.

По-друге, потрібно зібрати емпіричні дані щодо того, як цифрові інновації можуть сприяти у рамках проектів управління бізнес-процесами.

По-третє, необхідно розробити теоретичний погляд на роль організаційних структур, які найкраще сприяють цифровим інноваціям та управлінню бізнес-процесами [27].

Перехід у цифрове середовище передбачає таке всеохоплююче та широкомасштабне явище, яке торкається усіх аспектів діяльності бізнес-організації, як “цифрова трансформація”. Дане явище розглядається як процес переходу на новий рівень ведення бізнесу, зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес-процесів, з використанням сучасних цифрових технологій, в усіх сферах.

Про перехід до цифрової трансформації бізнес-процесів та їх взаємозв'язок широко розповів у своїй праці² Ян Фом Брок [28].

Перш за все, він стверджує, що бізнес-процеси повинні бути в центрі інноваційних процесів, оскільки саме через них створюються або доставляються нові продукти чи послуги. На прикладі Nespresso він вказує на те, що інновації не завжди призводять до нових кінцевих продуктів чи послуг (наприклад, клієнти все ще п'ють каву), але змінюють спосіб доставки продуктів чи послуг (тобто використання капсул у спеціальних машинах). Таким чином, процеси як ключові артефакти повинні бути інтегровані в інноваційні дії від самого початку.

Друга точка ґрунтується на тому, що інновації часто стимулюються новими технологіями. За словами фон Брока, варто враховувати роль технологій у процесах. Зокрема, він вводить концепцію відповідності задач-технологій і пояснює, що для використання нових технологій у роботі з процесами важливо забезпечити відповідність між технологією, людьми, які повинні використовувати цю технологію, і завданням, яке потрібно виконати за допомогою цієї технології.

² Digital Innovation and Business Process Management: Opportunities and Challenges as Perceived by Practitioners. Article in Communications of the Association for Information Systems. April 2021

Нарешті, фон Брок вважає, що зміни у процесах повинні відповідати іншим організаційним діям та можливостям. Він представляє "білборд BPM" і пояснює, що ініціативи з інновацій в процесах повинні враховувати більший контекст організації. Це включає загальну стратегію, контекст, в якому діє організація, декілька можливостей (включаючи використані методи, культуру, управління, людей та вирівнювання), впровадження ізольованих проектів, а також оцінку результатів. Фон Брок підкреслює роль процесів у межах ініціатив із залученням інновацій. Він наголошує на тому, що процеси повинні розглядатися в більш широкому (організаційному) контексті, в якому вони вбудовані [28].

Отже, висновок полягає в тому, що бізнес-процеси є ключовим елементом інноваційних стратегій, оскільки через них можливе створення та постачання нових продуктів та послуг. Підкреслено значення взаємодії між технологіями, людьми та завданнями для успішної реалізації інноваційних ініціатив. Наголошується, що зміни у процесах повинні відповідати загальній стратегії та контексту організації, враховуючи культуру, управління та інші фактори. Такий підхід сприяє ефективному використанню цифрових інструментів у операційній діяльності та досягненню успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Використання цифрових інструментів у операційній діяльності, зокрема у бізнес-процесах, може виявлятися через:

- Інформаційно-комунікаційні технології для забезпечення єдиної комунікації та незалежності від місця перебування.
- Використання програмних продуктів, таких як BAS, BAS ERP, Bitrix 24 та інші.
- Технології електронного обміну даними (EDI – Electronic Data Interchange).
- Методи і техніки аналізу й обробки великих даних, відомі як технології Big Data.

- Використання хмарних (Cloud Computing) та туманних обчислень.
- Інтелектуальні технології, такі як машинне навчання.
- Впровадження гібридних рішень.

Цифровізація бізнес-процесів означає використання цифрових інструментів у діяльності бізнес-організацій, а не лише перетворення даних у цифровий формат. Це передбачає оцінку існуючої інформаційної системи підприємства для визначення автоматизованих чи цифрових процесів. Важливо також враховувати взаємодію між бізнес-процесами та ієрархічну структуру цих процесів.

Удосконалені бізнес-процеси впливають на розподіл ресурсів підприємства та спрямовують функціональні сфери на базі наявних можливостей інформаційних систем. Впровадження інформаційних технологій спирається на електронний документообіг та перетворення даних у засоби досягнення бізнес-цілей.

Мета цифровізації бізнес-процесів полягає в оптимізації ресурсів, ефективному використанні часу та підвищенні ефективності діяльності.

Для того аби використати переваги цифровізації, потрібно спочатку проаналізувати її складові та розібратися за що відповідає кожен із них. Тільки тоді ми зможемо побачити загальну картину і зрозуміємо що можна покращити, де це покращення не обов'язкове, а також який взаємозв'язок між кожним елементом цієї системи.

Їх існує безліч, проте на рисунку зображено основні із них: виробничі процеси, контроль робіт та якості продукції, комунікаційна політика, створення додаткової вартості товару чи послуг та логістична діяльність. Вони, в свою чергу, забезпечують функціонал документообігу, дозволяють аналізувати інформацію та організовувати діяльність самого підприємства. Складові процеси цифровізації наведено на рисунку 1.2.

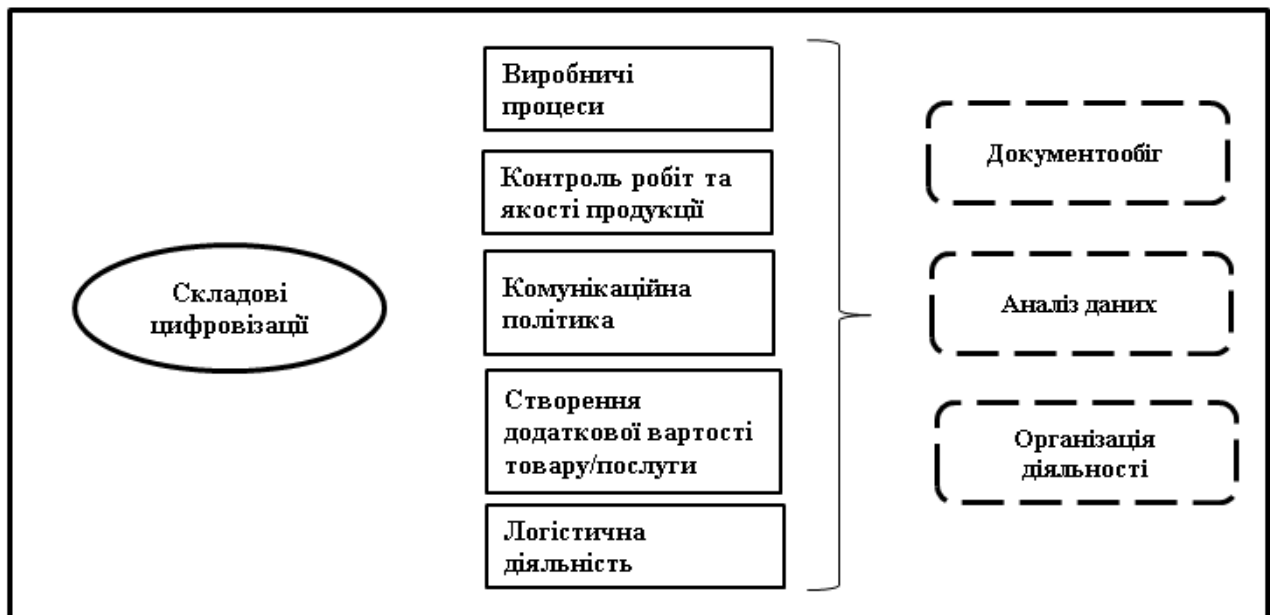


Рисунок 1.2 - Складові процесу цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Інструменти для цифрового документообігу сприяють отриманню бізнес-організаціями швидкого та зручного доступу до необхідної документації, а також забезпечують зберігання великих обсягів інформації. Після аналізу ця інформація може бути використана для процесів планування, організації та контролю.

Інструменти аналізу даних, які часто включаються до програм цифрового робочого місця, дозволяють керівникам отримувати звіти про діяльність своєї організації та ефективно їх аналізувати. Це зменшує необхідність втручання керівництва у внутрішні справи підрозділів, оскільки інтерактивні системи контролю продуктивності працівників забезпечують автоматизацію діяльності організації. Крім того, такі інструменти надають інформаційну базу для процесів планування та організаційного проектування.

До ефективних інструментів для керівників відноситься Dashboard, який дозволяє відстежувати динаміку економічних показників діяльності підприємства та своєчасно реагувати на негативні зміни.

У цілому, цифровізація господарських процесів у цифровому середовищі приносить низку переваг, таких як економічна прогностичність

підприємства, вчасне реагування на сигнали з боку співробітників та автоматизований облік робочого часу.

Також процес цифровізації бізнес-процесів полягає в спрощенні та збільшенні гнучкості цих процесів. На рисунку 1.3 наведено логіко-структурну схему організації бізнес-процесів підприємства, яка базується на цифровізації.



Рисунок 1.3 - Логіко-структурна схема організації бізнес-процесів підприємств на основі цифровізації

Джерело: [4]

У логіко-структурній схемі, яка представлена, викладено технологію організації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації підприємства. Ця технологія надає підприємствам значні переваги, такі як швидкий доступ до баз даних про клієнтів і вид економічної діяльності, ефективне використання цих даних та можливості прогнозного моделювання, що дозволяє оперативно та точно прогнозувати тенденції та реагувати на ринкові виклики.

Незважаючи на значні позитивні зміни, виникають і значні виклики: великі витрати на ранній етап впровадження інформаційних систем, трансакційні та трансформаційні витрати, дефіцит професійних кадрів, нестача стандартів і законодавства, недостатній рівень захисту цифрових технологій.

Цифрові технології відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, проте важливо усвідомлювати потенційні ризики та здійснювати узгоджений аналіз, передбачення очікуваних результатів і витрат. Також варто враховувати, що деякі процеси можуть виявитися менш ефективними після цифрової трансформації, а ризик витоку інформації може збільшуватися.

Отже, важливо здійснювати цифрову трансформацію обдумано і з урахуванням всіх можливих наслідків, щоб забезпечити позитивний вплив на діяльність підприємства та його ефективність.

Цифровізація бізнес-процесів стає важливим елементом сучасного управління, вимагаючи від компаній перегляду традиційних підходів і використання нових технологій для оптимізації. Цифровізація не просто перетворює дані в цифровий формат; вона передбачає впровадження технологій в усі аспекти бізнесу для автоматизації, аналітики та оптимізації.

Завдяки цифровим технологіям, підприємства можуть зменшити витрати, підвищити продуктивність, покращити якість продукції та послуг, а також збільшити гнучкість і адаптивність до змін ринку. Однак, щоб ці переваги стали реальністю, впровадження цифрових рішень потребує ретельного планування та аналізу ризиків, з урахуванням особливостей конкретного бізнесу.

Цифровізація є безперервним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових технологій і трендів. Для успішної цифровізації компанії повинні визначити стратегічні цілі, провести оцінку існуючих бізнес-процесів, обрати відповідні інструменти та навчити співробітників їх ефективно використовувати.

У сучасному світі, де швидкість змін постійно зростає, цифровізація бізнес-процесів стає ключовим фактором успіху.

Тож, у цьому розділі ми розкрили сутність управління бізнес-процесами, розглянули основні підходи та базові принципи. Також розібрали інструментарій оптимізації та покращення існуючих бізнес-процесів і описали як можна оцінити операційну діяльність для пошуку шляхів подальшого покращення. А ще охарактеризували роль цифрових технологій і, власне, такого явища як цифровізація та їх вплив на управління бізнес-процесами, довідалися про основні можливості та виклики для бізнес-процесів в умовах цифровізації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДП «Медичні закупівлі України» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ПО ПІДВИЩЕННЮ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1 Характеристика результатів діяльності ДП «Медичні закупівлі України» та аналіз результатів господарської діяльності

Держава забезпечує право кожного та кожної на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Це встановлено частиною першою статті 49 Конституції України, а також закріплено в Законі України “Основи законодавства України про охорону здоров'я”. Згідно з частиною другою статті 49 Конституції України, охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм [34].

Одним із способів забезпечення конституційного права кожної людини на здоров'я є здійснення закупівель лікарських засобів, медичних виробів та допоміжних засобів до них.

З метою виконання цих функцій Міністерством охорони здоров'я України 25 жовтня 2018 року утворено державне підприємство “Медичні закупівлі України” (далі - ДП “Медзакупівлі України”, ДП “Медзакупівлі України”). Протягом 5 років своєї діяльності ДП “Медзакупівлі України” довели, що можна купувати медичні товари на мільярди гривень платників податків, роблячи це прозоро, ефективно та з дотриманням найкращих антикорупційних практик.

На сьогодні ДП “Медзакупівлі України” визначено одержувачем бюджетних коштів за бюджетними програмами: КПКВК 2301400 “Забезпечення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру” (постанова Кабінету Міністрів

України від 17 березня 2011 р. № 298 (далі - Постанова КМУ №298), КПКВК 2301420 “Медичні заходи за рахунок коштів, отриманих на рахунок у Національному банку України для задоволення потреб охорони здоров’я” (постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2022 р. № 491).

Крім того, у листопаді 2023 року державне підприємство для постачання медичних установ “Укрмедпостач” Міністерства охорони здоров’я України” приєднано до ДП “Медзакупівлі України”, згідно з наказом Міністерства охорони здоров’я України” від 23 серпня 2022 р. № 1508 “Про реорганізацію державного підприємства для постачання медичних установ “Укрмедпостач” Міністерства охорони здоров’я України”.

Таким чином була утворена філія “Медпостачання” ДП “Медзакупівлі України”, що суттєво підсилило логістичні спроможності підприємства. Це дозволяє ДП “Медзакупівлі України” трансформуватися в агенцію повного циклу для забезпечення потреб українців у необхідних медичних товарах. Стратегічний план розвитку ДП “Медзакупівлі України” 2024-2026 - це документ, який визначає напрямки розвитку та трансформації ДП “Медзакупівлі України”. Пріоритет на наступні три роки - безперервна наявність усіх необхідних медичних товарів у закладах охорони здоров’я. Протягом наступних трьох років ДП “Медзакупівлі України” будуватимуть людиноцентричну систему постачання медичних товарів, аби пацієнти не відчували нестачі життєвонеобхідних ліків та медичних виробів, а лікування та діагностика на високоякісному обладнанні була широко доступною.

Також важливою компонентою діяльності ДП “Медзакупівлі України” на наступне триріччя буде поширення найкращих практик та політик серед інших державних установ та замовників. Адже за 5 років роботи ДП “Медзакупівлі України” стали центром експертизи та досвіду у сфері публічних закупівель і готові ділитися набутими знаннями, аби закупівельна сфера України ставала більш прозорою, ефективною та максимально задовільняла потреби держави та громадян. Мова, в першу чергу, про е-каталог “Прозорро Маркет” і держава вже зазначила вектор розвитку цього

інструменту в ряді нормативно-правових актів, зробивши цей закупівельний інструмент обов'язковим для закладів охорони здоров'я (постанова Кабінету Міністрів України від 07 липня 2023 року № 686).

Аналіз середовища.

ДП “Медзакупівлі України” є однією з інституцій, яку було утворено внаслідок реформи в сфері охорони здоров'я України. З 2016-2017 рр. медична сфера в Україні зазнає докорінної трансформації з пацієнтоцентричним фокусом. Саме з метою реалізації концепції “гроші йдуть за пацієнтом” впроваджено ряд реформ, зокрема:

1. З квітня 2017 року запроваджено програму реімбурсації “Доступні ліки”. За цей час були додані нові лікарські засоби та медичні вироби в різних напрямках лікування. Механізм реімбурсації передбачає, що пацієнт може безкоштовно або з доплатою отримати підібрані ліки.

2. Проведено двохетапну реформу централізованих закупівель медичних товарів: з 2015 року закупівлі були передані міжнародним організаціям, а в 2018 році створено національну закупівельну агенцію ДП “Медичні закупівлі України”, яка перебрала на себе закупівлі соціально важливих державних програм лікарських засобів, медичних виробів та обладнання.

3. Проведено реформу закупівель, що здійснюються окремими закладами охорони здоров'я: запроваджено Національний перелік основних лікарських засобів, що містить в собі перелік лікарських засобів з доведеною ефективністю, що використовуються для лікування найпоширеніших захворювань. Також запроваджено цінове реферування з метою контролю цін на лікарські засоби. З липня 2023 року електронний каталог Prozorro Market став обов'язковим для певного переліку лікарських засобів та медичних виробів.

4. Створено єдиного національного замовника медичних послуг - Національну службу здоров'я України та впроваджено систему пакетів медичних гарантій з 2021 року.

Завдяки проведенню вищезазначених реформ участь держави в забезпеченні лікарськими засобами збільшилась з 11% в 2013 році до 34% в 2023 році. Якщо говорити про медичні вироби, то участь держави в забезпеченні зросла з 12% у 2013 році до 80% у 2023 році.

Завдяки програмі реімбурсації “Доступні ліки” значним чином покращилась доступність лікарських засобів для пацієнта. Якщо в 2019 році обсяг реімбурсації склав 630 000 тис. грн, то за результатами трьох кварталів 2023 року він становив 3 100 000 тис. грн. Впровадження реімбурсації дозволило не тільки вплинути на доступність лікування, але і змінити фармацевтичний ринок. Для прикладу споживання Клопідогрелю (DDD) зросло в 7 разів, а ціна за день лікування впала в три рази (з 5,16 грн. до 1,64 грн.)

Також спостерігається збільшення відсотку покриття лікарських засобів з Національного переліку за рахунок бюджетних коштів. Так в 2020 році відсоток покриття становив 40%, в той момент як в 2023 він досягнув позначки в 70%.

Загальний об’єм ринку лікарських засобів, що входять в Національний перелік за результатами трьох кварталів 2023 року становить 15 500 000 тис. грн., з яких державною покривається 10 200 000 тис. грн.

З 2020 року централізовані закупівлі почали передаватись національній закупівельній агенції ДП “Медичні закупівлі України”. За період свого існування ДП “Медзакупівлі України” налагодили прозору та ефективну систему централізованих державних закупівель лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання. Це призвело до значного зниження цін та економії державного бюджету. У 2020 році загальна сума закупівель ДП “Медичні закупівлі України” становила 9 640 392,93 тис грн (за бюджетними програмами: 2301230, 2301150, 2301220, 2301240, 2301400, 2301040), а в 2023 - 10 646 659,53 тис. грн (за бюджетними програмами 2301400, 2301420, United24).

Таким чином, ДП “Медичні закупівлі України” відіграє важливу роль у забезпеченні доступу до якісних та безоплатних медичних товарів для українців шляхом:

- здійснення закупівлі медичних товарів з мінімальними витратами, забезпечуючи при цьому високу якість продукції. Це допомагає оптимізувати витрати в сфері охорони здоров'я та забезпечити більший доступ до медичних товарів для громадян;
- розвитку конкурентної середовища на ринку медичних закупівель через проведення відкритих та прозорих тендерних процедур. Це дозволяє залучати різних постачальників та знижувати ціни на медичні товари;
- встановлення вимог щодо якості для медичних товарів, що закуповуються централізовано. Це допомагає гарантувати якість та ефективність таких товарів для громадян;
- взаємодії з міжнародними організаціями та партнерами з метою впровадження кращих практик у сфері медичних закупівель та надання підтримки в реалізації реформи охорони здоров'я;
- забезпечення рівного доступу до медичного обладнання, виробів та ліків для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання.

ДП “Медичні закупівлі України” відіграє важливу роль у реформуванні системи охорони здоров'я України, сприяючи покращенню якості та доступності медичних товарів для населення. Підприємство довело свою стійкість та цінність для сфери охорони здоров'я забезпечуючи закупівлі протягом пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення.

Щоб своєчасно забезпечувати українців доступом до необхідних якісних медичних товарів, ефективно використовуючи бюджетні кошти, необхідно постійно вдосконалюватись. Потрібно втілювати найкращі світові практики та відповідати на нові виклики. Необхідно трансформувати свої процеси, аби ефективно виконувати свою місію за будь-яких умов [33].

Основні види діяльності

Ланцюг створення цінності за М. Портером складається з дев'яти стратегічно взаємозалежних видів діяльності, п'ять з них - основні, а інші відіграють допоміжну роль. В таблиці 2.1 описано елементи основної та допоміжної діяльності.

Таблиця 2.1 - Основні та допоміжні елементи діяльності організації за М. Портером

Основна діяльність	
Вхідна логістика	види діяльності щодо отримання, зберігання і сортування продукції від постачальників; контроль; управління матеріально-технічними запасами;
Виробнича діяльність	види діяльності, витрати та активи, спрямовані на перетворення сировини на кінцевий продукт (виробництво, складання, упаковка, забезпечення функціонування обладнання, установка, сертифікація якості товару);
Вихідна логістика (доставка товару до споживача)	види діяльності, пов'язані з фізичною доставкою товару до покупця (складання кінцевого продукту, обробка замовлення, формування розкладу, відвантаження, транспортування);
Продажі та маркетинг	види діяльності, витрати та активи, що мають відношення до продажу, реклами та просування товару на ринок, маркетингового дослідження і планування, підтримки дилерів і дистриб'юторів;
Обслуговування (сервіс)	види діяльності, витрати та активи, призначені для забезпечення допомоги покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні та ремонті, для технічного сприяння, інформування покупців та розгляду скарг.
Допоміжна діяльність	
Розвиток технологій	види діяльності, витрати та активи, що мають відношення до процесу дослідження і розвитку продукту, поліпшення процесу проектування, розробка необхідного обладнання, розвиток матеріального забезпечення, системи телекомунікації, комп'ютерні розробки, нові можливості баз даних, розвиток комп'ютерної системи підтримки;
Управління персоналом	види діяльності, витрати та активи, що мають відношення до найму працівників, підготовки, розвитку та соціального забезпечення персоналу, відносини між працівниками, підвищення професіоналізму (майстерності);

Продовження таблиці 2.1

Інфраструктура організації	види діяльності, витрати та активи, що мають відношення до загального керівництва, бухгалтерії та фінансів, юридичних питань, безпеки та охорони конфіденційності, інформаційної системи управління, та інші функції вищого керівництва;
Закупівлі	закупівля сировини, забезпечення поставок.

Джерело: сформовано автором на основі [33].

Таким чином, аналіз ціннісного ланцюжка М. Портера є додатковим важливим інструментом для формулювання стратегії ДП "Медичні закупівлі України".

Економічна та фінансова діяльність

ДП "Медичні закупівлі України" отримує фінансування з Державного бюджету в рамках бюджетної програми КПКВК 2301400, що забезпечує здійснення централізованих заходів з охорони здоров'я. Однак, ця програма обмежує витрати на капітальні видатки, що створює необхідність пошуку додаткових джерел фінансування для реконструкції, модернізації та розвитку логістичної інфраструктури.

Деталі наведено в таблиці А.1 Аналіз щодо стану виділених коштів з Державного бюджету для забезпечення централізованих закупівель ДП "Медзакупівлі України" за період 2020 - 2024 р. (див. додаток А)

Основна частка фінансових ресурсів ДП "Медзакупівлі України" формується з державного бюджету, що забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє йому здійснювати свої основні функції.

Починаючи з 2022 року відсоток на утримання підприємства включно з супроводженням та розвезенням товарів (комплекс логістичних послуг) до доведеного обсягу закупівель становив 2,23%, в 2023 році - 1,97%, в 2024 році планується на рівні 1,75%. Не дивлячись на те, що збільшується обсяг функцій та завдань, покладених на підприємство, адже ДП "Медзакупівлі України" стає агенцією повного циклу: від збору потреби закладів охорони

здоров'я до поставки товарів кінцевим отримувачам та контролю залишків, ДП “Медзакупівлі України” додатково спрямовує свою увагу на забезпеченість лікарень і мінімізує ризики дефіциту ліків у країні. Не зважаючи на збільшення обсягу функцій та завдань, ДП “Медзакупівлі України” залишається зосередженим на оптимізації витрат та ефективному використанні бюджетних коштів. Комерційна діяльність підприємства сприяє отриманню додаткових доходів, які спрямовуються на розвиток і підтримку інфраструктури.

Показники рентабельності є важливими індикаторами фінансової стійкості та ефективності підприємства. Давайте розглянемо кожен з них (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники рентабельності ДП "Медичні закупівлі України"

Показники рентабельності (%)			
	2020	2021	2022
ROA (активів)	0,0025	0,0007	-0,0363
ROE (власного капіталу)	17,0096	1,0094	-36,7693
ROS (продажів)	37,1844	45,0549	
RCA (оборотних активів)	0,0025	0,0007	-0,0363
RFA (основних засобів)	11,714	1,721	-47,664

Джерело: [33]

1. ROA (Прибутковість активів):
 - ROA для 2022 року склав -0,0363%, що вказує на те, що кожна одиниця активу приносить втрати.
 - У порівнянні з попередніми роками (0,0007% у 2021 та 0,0025% у 2020), видно значне погіршення ефективності використання активів.
2. ROE (Прибутковість власного капіталу):
 - ROE для 2022 року дорівнює -36,7693%, що також вказує на втрати.

- У порівнянні з 2021 та 2020 роками (1,0094% та 17,0096% відповідно), ROE суттєво знизився, що свідчить про погіршення рентабельності власного капіталу.

3. ROS (Прибутковість продажів):

- ROS для 2022 року склав 45,0549%, що вказує на високий рівень прибутковості від продажів.

- Порівняно з попереднім роком (37,1844% у 2021), ROS зросла, що свідчить про поліпшення ефективності управління витратами та прибутковістю від продажів.

4. RCA (Прибутковість оборотних активів):

- ROA та RCA в даному випадку збігаються через відсутність оборотних активів.

5. RFA (Прибутковість основних засобів):

- RFA для 2022 року склав -47,664%, що вказує на значні втрати від основних засобів.

- У порівнянні з попередніми роками (1,721% у 2021 та 11,714% у 2020), RFA значно зменшилася, що свідчить про погіршення рентабельності основних засобів.

Загалом, зважаючи на ці показники, можна зробити висновок, що підприємство зазнає серйозних фінансових труднощів, особливо в управлінні активами та власним капіталом. Хоча показник ROS показує певну покращену ефективність управління продажами, це не компенсує загальний негативний тренд у фінансових результатах. Важливою є необхідність вжиття заходів для поліпшення управління активами та власним капіталом, а також для оптимізації використання основних засобів з метою покращення фінансового стану підприємства.

Показники ліквідності вказують на здатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання вчасно. Розглянемо кожен з них (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники ліквідності ДП "Медичні закупівлі України"

Показники ліквідності			
	2020	2021	2022
Коеф поточної ліквідності	23,584	493,120	186,602
Коеф швидкої ліквідності	23,578	492,672	186,354
Коеф абсолютної ліквідності	2,329	0,002	27,704

Джерело:[33]

1. Коефіцієнт поточної ліквідності:
 - Для 2022 року коефіцієнт поточної ліквідності становить 186,602, що вказує на високий рівень ліквідності.
 - У порівнянні з попередніми роками (493,120 у 2021 та 23,584 у 2020), коефіцієнт поточної ліквідності значно зменшився, що може вказувати на зміни в структурі активів та зобов'язань підприємства.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:
 - Коефіцієнт швидкої ліквідності для 2022 року склав 186,354, що також свідчить про високий рівень ліквідності.
 - Подібно до коефіцієнта поточної ліквідності, у порівнянні з попередніми роками (492,672 у 2021 та 23,578 у 2020), коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшився.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:
 - Для 2022 року коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 27,704, що також вказує на достатній рівень ліквідності.
 - У порівнянні з попередніми роками (0,002 у 2021 та 2,329 у 2020), коефіцієнт абсолютної ліквідності зазнав значних змін.

Загалом, показники ліквідності вказують на те, що підприємство має достатні ресурси для виконання своїх фінансових зобов'язань у відповідний час. Проте варто вивчити причини зменшення коефіцієнтів порівняно з попередніми роками та вжити заходів для їх подальшого покращення.

Вертикальний аналіз дозволяє зрозуміти структуру та динаміку витрат, доходів та прибутків підприємства, а також виявити напрямки для оптимізації. Розглянемо основні показники вертикального аналізу в таблицях Б.1, Б.2, Б.3 (Додаток Б).

Ці таблиці з вертикальним аналізом фінансових результатів за три роки надають інформацію про рухи у доходах, витратах та чистому прибутку компанії.

- Доходи від реалізації продукції та інші операційні доходи. Відзначається значний приріст у доходах протягом трьох років, зокрема інші операційні доходи збільшилися до 99,96% у 2022 році від загальних доходів.

- Витрати на собівартість та інші операційні витрати. Спостерігається суттєве зменшення витрат протягом трьох років, особливо в операційних витратах, що сприяло покращенню фінансових показників компанії.

- Чистий прибуток. Незважаючи на невеликий відсоток у загальних доходах, чистий прибуток у 2022 році зросли відносно значно в порівнянні з попередніми роками.

Компанія показала стабільний ріст у доходах, ефективно контролюючи витрати, що призвело до покращення її фінансової ситуації та збільшення чистого прибутку.

Фінансова стійкість та ділова активність є ключовими показниками довгострокової стабільності підприємства, і вони також є важливими для аналізу фінансового стану ДП “Медзакупівлі України”. Розглянемо основні показники фінансової стійкості та ділової активності МЗУ в таблицях В.1 та В.2 (Додаток В).

Основні показники ділової активності в цій таблиці включають різноманітні показники ефективності управління активами, прибутковість та фінансову стійкість компанії.

- Робочий капітал (%)

Зростання робочого капіталу від 2021 до 2022 року становить -0,38%, а від 2022 до 2023 року -1,07%. За абсолютними значеннями, робочий капітал поступово зменшується. Темп росту робочого капіталу також від'ємний, що вказує на зменшення з часом.

- Фондовіддача (%)

Від 2021 до 2022 року спостерігається драматичне зменшення на 82,23%, а від 2022 до 2023 року -7,43%. Фондовіддача переживає різке погіршення, і тенденція зменшення зберігається.

- Зростання прибутку (%)

Зростання прибутку також демонструє великі коливання, з різким зростанням на 288,41% від 2021 до 2022 року та падінням на 301,02% від 2022 до 2023 року.

- Коефіцієнт автономії

Коефіцієнт автономії показує різке збільшення з 0,1 до 1,4 від 2022 до 2023 року, що може свідчити про збільшення фінансової незалежності компанії.

- Відношення чистого боргу до EBITDA (%)

Цей показник погіршився на 91203,9% від 2021 до 2022 року і на 26868,9% від 2022 до 2023 року, що вказує на збільшення фінансового ризику.

- Рентабельність власного капіталу (%)

Цей показник також демонструє значні коливання, зі зростанням на 3,8% від 2021 до 2022 року та падінням на 1,7% від 2022 до 2023 року.

З погляду ділової активності, компанія переживає значні зміни у своєму фінансовому стані протягом звітного періоду. Хоча деякі показники, такі як зростання продажів та прибутку, можуть бути дуже високими, інші показники, такі як фондовіддача та рентабельність, показують значні випадки погіршення ефективності та прибутковості. Треба ретельно проаналізувати всі аспекти бізнесу, щоб зрозуміти причини цих змін і вжити заходів для відновлення стабільності та ефективності діяльності.

Тепер перейдемо до оцінки основних показників фінансової стійкості

- Заборгованість (ЗАГАЛЬНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ / ЗАГАЛЬНІ АКТИВИ), %

Зростання заборгованості від 2021 до 2022 року складає -0,03%, а від 2022 до 2023 року -1,33%. Це вказує на загальне зменшення заборгованості відносно загальних активів з часом.

- Борги (ЗАГАЛЬНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ / ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ), %

Від 2021 до 2022 року відбувається значне збільшення боргів на 45645,67%, а від 2022 до 2023 року -94365,26%. Це вказує на зростання фінансового ризику компанії відносно власного капіталу.

- Коефіцієнт покриття (ОБОРОТНІ АКТИВИ / ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ), %

Зменшення коефіцієнта покриття від 49311,95% до 31551,36% від 2021 до 2022 року свідчить про зменшення здатності компанії покривати поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів.

- Чисті продажі, грн

За абсолютними значеннями, компанія демонструє зростання чистих продажів від 150000 грн до 5500000 грн від 2021 до 2023 року, що становить зростання на 3350000 грн.

- Місце компанії на ринку

Місце компанії на ринку підвищується з 737 до 1155 від 2021 до 2023 року. Це вказує на зростання конкурентоспроможності компанії на ринку.

- Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн

Компанія відзначається абсолютним приростом виручки на 3,5 млн грн від 2022 до 2023 року, після падіння на 0,7 млн грн від 2021 до 2022 року.

- Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн

Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки складає 1,6 млн грн.

- Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %

Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки складає 107,5%.

Загальний аналіз показників фінансової стійкості компанії вказує на складну ситуацію з фінансами. Хоча деякі показники, такі як заборгованість та коефіцієнт покриття, можуть свідчити про певний ступінь стійкості, інші показники, зокрема зростання боргів та низький коефіцієнт покриття, викликають серйозну тривогу.

Зростання боргів на тлі падіння фінансового покриття може вказувати на зростаючий фінансовий ризик і зниження здатності компанії виплатити свої зобов'язання. Водночас, зниження коефіцієнта покриття свідчить про те, що компанія може мати проблеми з оплатою своїх поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів.

Проте, на позитивні сторони можна відзначити зростання чистих продажів та покращення позицій на ринку. Це свідчить про те, що компанія здатна генерувати дохід та збільшувати свою конкурентоспроможність.

Отже, компанія повинна уважно вивчати та ефективно керувати своїми фінансовими ресурсами, зосереджуючись на зменшенні боргів та підвищенні фінансової стійкості, щоб забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. По двом наданим аналізам, можна зробити наступний загальний висновок: компанія виявляє змішаний образ у сфері фінансової стійкості та ділової активності. Деякі показники, такі як заборгованість та позиція на ринку, покращилися протягом звітного періоду, що може свідчити про певні позитивні тенденції. Однак інші показники, наприклад, коефіцієнт покриття та зростання прибутку, показують негативну динаміку.

Загалом, компанія повинна уважно аналізувати ці показники та вживати відповідних заходів для покращення своєї фінансової стійкості та ділової активності, щоб забезпечити стійкий та стабільний розвиток у майбутньому.

2.2 Дослідження середовища функціонування бізнес-організації

Цільовий ринок для ДП "Медичні закупівлі України" - це сфера охорони здоров'я України, включаючи державні та комунальні заклади охорони здоров'я, медичні установи, а також кінцевих споживачів медичних товарів і послуг, тобто пацієнтів. ДП "Медзакупівлі України" виконує функції централізованого закупівельника, відповідаючи за закупівлі лікарських засобів, медичних виробів, обладнання та інших товарів для потреб системи охорони здоров'я України.

Сегмент ринку бізнес-організації включає:

1. **Державні та комунальні заклади охорони здоров'я:** ДП "Медзакупівлі України" забезпечує закупівлі для державних і комунальних лікарень, клінік та інших медичних установ. Сегмент передбачає задоволення потреб у лікарських засобах, медичних виробках і обладнанні.

2. **Централізовані програми Міністерства охорони здоров'я:** ДП "Медзакупівлі України" відповідає за забезпечення централізованих програм, таких як програма реімбурсації "Доступні ліки", та інші програми, спрямовані на боротьбу з серйозними захворюваннями, наприклад, з ВІЛ, туберкульозом, гепатитом та інші.

3. **Медичні постачальники:** Сегмент також включає постачальників медичних товарів, які взаємодіють з ДП "Медзакупівлі України", зокрема міжнародних і вітчизняних виробників та постачальників.

Чинники, що впливають на тенденції та перспективи розвитку:

1. Позитивні чинники:

- Підтримка з боку держави: Оскільки ДП "Медзакупівлі України" є державним підприємством, воно має доступ до державного фінансування та може користуватися перевагами законодавчих пільг.
- Налагоджені процеси: Впроваджені інформаційно-аналітичні системи, зокрема MedData, що забезпечують прозорість і ефективність.

- Міжнародна підтримка: Співпраця з міжнародними організаціями та донорами допомагає покращити якість і ефективність процесів закупівель.

- Позитивна репутація: Високий рівень довіри до підприємства сприяє його стабільності та розвитку.

2. **Негативні чинники:**

- Законодавчі обмеження: Зміни в законодавстві або податковій політиці можуть вплинути на діяльність підприємства, ускладнюючи імпорту та співпрацю з міжнародними постачальниками.

- Зовнішні загрози: Політичний тиск, інформаційні атаки та інші ризики можуть впливати на репутацію та діяльність ДП "Медзакупівлі України".

- Плинність кадрів: Втрата персоналу через мобілізаційні заходи чи інші причини може знизити ефективність підприємства.

- Коливання валютного курсу: Фінансові ризики, пов'язані з коливанням курсу валют, можуть ускладнити планування закупівель та вплинути на вартість контрактів.

Перспективи розвитку залежать від здатності ДП "Медзакупівлі України" використовувати позитивні чинники та мінімізувати негативні. Для цього підприємство має розвивати співпрацю з міжнародними партнерами, впроваджувати передові технології та орієнтуватися на підвищення якості медичних закупівель. Успішна реалізація стратегії дозволить ДП "Медзакупівлі України" зміцнити позиції на ринку та забезпечити якісне та своєчасне постачання медичних товарів.

Тепер перейдемо до факторів впливу зовнішнього середовища непрямої дії за методом проведення PESTEL-аналізу.

1) Політико-правові

Політико-правові фактори впливу описані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Політико-правові фактори впливу за методом проведення PESTEL-аналізу

Елемент	Опис
Досягнення	ДП "Медзакупівлі України" стало одним із лідерів закупівельної галузі, дотримуючись принципів прозорості, конкурентності та нульової толерантності до корупції.
Політична підтримка та нормативно-правова база	Діяльність неможлива без політичної підтримки та якісної нормативно-правової бази, що дозволяє підприємству продуктивно рухатись до поставлених завдань та цілей.
Законодавчі зміни	Внесено зміни до Закону України “Основи законодавства України про охорону здоров'я”, вперше закріплено поняття особи, уповноваженої на здійснення закупівель у сфері охорони здоров'я, якій надаються преференції в частині імпорту та реєстрації медичних товарів.
Податкова пільга	Запроваджено податкову пільгу, яка дозволяла ДП "Медзакупівлі України" долучати до закупівель резидентів та нерезидентів, що забезпечувало значну економію коштів та якісне забезпечення населення медичними товарами. Станом на 01.01.2024, пільга втратила чинність.
Нові виклики	Виклики після втрати податкової пільги: допоставка товарів за договорами, укладеними під час дії пільги, планування подальших закупівельних циклів, збереження конкуренції та доступу нерезидентів до закупівель.
Відновлення Наглядової ради	Відновлено процес формування Наглядової ради підприємства, більшість якої складатиметься з незалежних членів. Прозорий та конкурентний відбір надасть можливість підвищити ефективність управління підприємством, унеможливити політичний вплив та впровадити систему внутрішнього контролю для управління ризиками.

Джерело:[33]

За роки своєї діяльності ДП "Медзакупівлі України" зарекомендувало себе як провідний лідер у сфері закупівель, дотримуючись принципів прозорості, конкурентності та нульової толерантності до корупції. Успіх діяльності підприємства значною мірою залежав від політичної підтримки та якісної нормативно-правової бази. Запровадження законодавчих змін та податкових пільг сприяли ефективному виконанню завдань із забезпечення населення якісними медичними товарами.

Проте, із втратами податкових преференцій, підприємство стикається з новими викликами, які потребують уваги для забезпечення безперебійної роботи та збереження конкуренції у закупівлях. Відновлення Наглядової ради допоможе мінімізувати вплив політичних факторів та підвищити ефективність управління підприємством.

2) Економічні:

Таблиця 2.5 - Економічні фактори впливу зовнішнього середовища

Фактор	Вплив фактору
	(динаміка)
Економічне зростання / спад	Часткова стагнація більшості галузей економіки. Ризики невиконання дохідної частини бюджету може призвести до обмеження можливості фінансування, зміни строків фінансування або припинення частини програм.
Вартість залученого фінансування	Скорочення економіки може призвести як до невиконання бюджету так і до скорочення спроможності до розміщення державних паперів як інструменту.
Курс валют	Сезонне зростання курсу та перехід регулятора до ринкового ціноутворення, продовжуючий тренд отримання міжнародної допомоги.
Продуктивність праці у галузі	Розвиток штучного інтелекту та подальший технологічний розвиток може покращити ефективність процесів та зменшити їх вартість.
Ставки податків, тарифи і мита	Зміна існуючих або введення нових може суттєво підвищити вартість та обмежити закупівельні можливості.

Продовження таблиці 2.5

Доступність міжнародної підтримки	Подальша загальна тенденція до продовження та нарощування. Разом з тим зростання тенденцій використання рівня підтримки для вирішення внутрішньополітичних питань, інших поступок в економічній сфері та сфері закупівель.
Доступність кадрів	Продовжується тренд до міграції трудового населення, посилення конкуренції за кадри між компаніями, які відновлюються або мають доступ до ресурсів, ризик мобілізації.
Регуляція ринку та інші обмеження	Зміна або введення нових потреб у сертифікації, ліцензуванні, тощо можуть змінити або обмежити загальні можливості.

Джерело:[33]

Вплив різних факторів на діяльність ДП "Медзакупівлі України" є значним і багатограним. Часткова стагнація економіки та ризики невиконання бюджету можуть обмежити фінансування програм. Зміни вартісного залучення фінансування та валютного курсу також створюють виклики, що потребують адаптації. Позитивно може вплинути розвиток штучного інтелекту, що підвищить ефективність процесів. Проте зміни у податкових ставках, доступності міжнародної підтримки, та кадрових ресурсах можуть створити додаткові ризики.

Також важливо враховувати можливі нові регуляції ринку, що можуть обмежити закупівельні можливості. Загалом, успішність діяльності підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до цих змін та ефективно реагувати на виклики.

3) Соціально-демографічні:

Для українських роботодавців та працівників викликами (перешкодами) через повномасштабне вторгнення та пандемію Covid-19 стали наступні фактори (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Фактори викликів та їх наслідки

Фактори	Наслідки або похідні явища
Дефіцит кадрів, нестача кваліфікованого та робочого персоналу	Зниження продуктивності, уповільнення виконання проєктів, необхідність перенавчання персоналу
Відплив робочої сили, масовий виїзд людей з країни	Скорочення ринку праці, збільшення навантаження на залишених працівників, втрата інтелектуального потенціалу
Зростання безробіття	Соціальна нестабільність, збільшення витрат на соціальну допомогу, зниження рівня життя
Посилення регіональних дисбалансів	Нерівномірний розподіл робочої сили, труднощі з адаптацією внутрішньо переміщених осіб, регіональні економічні диспропорції
Мобілізація військовозобов'язаних	Дефіцит кваліфікованих працівників, уповільнення виробничих процесів, підвищене навантаження на залишених працівників
Високий рівень конкуренції за кандидатів серед роботодавців	Зростання витрат на найм персоналу, підвищення зарплат, збільшення витрат на мотиваційні програми
Дефіцит чоловіків в робітничих спеціальностях	Переоблаштування робочих місць, витрати на перенавчання, підвищення витрат на оплату праці
Суттєве зниження добробуту, зниження доходів	Зменшення купівельної спроможності, зростання соціальної напруги, зниження рівня життя
Втома та вигорання, психологічне виснаження	Зниження продуктивності, підвищення рівня відсутності на роботі через хвороби, підвищені витрати на підтримку здоров'я
Безпека життя та праці в умовах війни	Зниження продуктивності, ризики для здоров'я та життя працівників, додаткові витрати на забезпечення безпеки
“Зупинки” діяльності через повітряні тривоги та ракетні атаки	Втрати робочого часу, уповільнення виконання проєктів, підвищені витрати на відновлення діяльності
Повернення на роботу (інтеграція) ветеранів війни	Необхідність адаптації робочих місць, підтримка психологічного здоров'я ветеранів, витрати на інтеграційні програми
Демографічна криза	Зменшення працездатного населення, зниження народжуваності, старіння населення, підвищення соціальних витрат на догляд за літніми

Джерело: [33]

В тому числі для державних українських роботодавців в управлінні людським капіталом викликами є (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Фактори викликів та їх наслідки для державних роботодавців

Фактори	Наслідки або похідні явища
Складність залучення співробітників через негативний бренд роботодавців, створений імідж традиційної корпоративної культури в державному підприємстві	Низька привабливість для потенційних працівників, труднощі з наймом кваліфікованих кадрів, високий рівень плинності кадрів, зниження ефективності роботи, відставання в інноваціях та технологіях
Зарегульованість, в тому числі законодавчі обмеження щодо залучення на роботу співробітників, які знаходяться не на території України	Обмеження доступу до міжнародних фахівців, зниження можливостей для інновацій, недостатня адаптація до міжнародних стандартів, труднощі в запровадженні нових технологій
Знижена конкурентоспроможність підприємств через інфляцію та обмежені фінансові бюджети (законодавчі зміни системи оплати, скорочення бюджетів на утримання персоналу, мінімальні бюджети на напрями навчання та розвитку персоналу)	Втрата талановитих працівників, недостатнє фінансування для розвитку і навчання персоналу, зниження рівня мотивації, зниження якості роботи, уповільнення економічного зростання
Якість (відсутність) освіти для управлінців в державному секторі, рівень розвитку управлінських компетенцій керівників (стратегічне, масштабне, системне та діджитал мислення)	Низький рівень управлінських компетенцій, відставання у впровадженні стратегічних ініціатив, недостатня адаптація до сучасних вимог ринку, зниження ефективності управління

Джерело: [33]

Поточні виклики на ринку праці в Україні значно впливають на діяльність підприємств. Дефіцит кадрів, масовий виїзд робочої сили та зростання безробіття сприяють соціальній нестабільності та зниженню продуктивності. Підприємства стикаються з необхідністю переоблаштування робочих місць, витратами на перенавчання персоналу та підвищеними витратами на забезпечення безпеки. Крім того, посилення регіональних дисбалансів і демографічна криза ускладнюють ситуацію. Для подолання цих

викликів необхідно впроваджувати адаптивні стратегії та підтримувати соціальну стабільність.

4) Технологічні

Таблиця 2.8 - Технологічні фактори впливу

Фактор	Вплив
Стрімкі зміни в області технологій, інноваційні підходи та перетворення в інформаційних технологіях	Суттєвий вплив на бізнес-процеси, забезпечення посиленої адаптивності організації
Управління даними	ERP-системи забезпечують повну оцифровку ланцюга діяльності, включаючи виробничі та управлінські процеси
Впровадження аналітичних математичних моделей	Вдосконалення стратегій та планування, прогнозування споживання, управління логістикою, оптимізація процесів закупівель
Штучний інтелект (AI)	Важлива роль в удосконаленні бізнес-процесів, автоматизація процесів, підвищення ефективності в керуванні даними та прийнятті стратегічних рішень
Прогнозування потреб у медичних товарах	AI допомагає прогнозувати потреби, автоматизувати процеси замовлення та управління запасами
Інтероперабельність	Вимога забезпечення сумісності систем з іншими платформами, розвиток хмарних технологій, вища якість та безпека доступності даних
Поява нових IT продуктів	Необхідність уважного аналізу та оцінки їхнього потенціалу для впровадження та оптимізації процесів ДП “Медзакупівелі України”

Джерело: [33]

Технологічні фактори значно впливають на управління ланцюгом постачання, забезпечуючи адаптивність та ефективність організації. Впровадження ERP-систем, аналітичних математичних моделей та штучного інтелекту (AI) підвищує точність прогнозування, автоматизацію процесів та оптимізацію управлінських рішень.

Зростання вимог до інтероперабельності та розвиток хмарних технологій сприяють покращенню якості управління даними, тоді як аналіз нових ІТ продуктів допомагає визначити їх потенціал для подальшого вдосконалення процесів ДП “Медзакупівлі України”.

5) Екологічні:

Протягом останніх періодів зміна клімату та хеджування впливу суспільства на цю подію є одним з фокусів світових та національних інституцій при формуванні та реалізації відповідних стратегій. Підтвердженням цього факту є, зокрема:

- визначення однією з Цілей Сталого розвитку ООН до 2030 року Боротьбу зі зміною клімату;
- ухвалення стратегії ЄС з адаптації до зміни клімату до 2050 року;
- прийняття USAID окремої стратегії щодо зміни клімату до 2030 року, в межах якої зміну клімату визначено планетарною кризою.

Впровадження державним підприємством “Медзакупівлі України” електронного документообігу та цифровізації процесів є істотними кроками на цьому шляху. Проте, приєднання Філії “Медпостачання” в 2023 році ставить нові виклики в контексті відстеження впливу на кліматичні зміни, зокрема при виконанні логістичного супроводу централізованих постачань до регіонів. Моніторинг відповідних показників на маршрутах (зокрема, рівень викидів CO₂) та напрацювання шляхів їх оптимізації є одними з ключових для забезпечення, як конкурентоспроможності логістичної компоненти підприємства, так й координації з верхньорівневими стратегічними пріоритетами партнерів.

Таким чином, задля синхронізації зусиль як з національними, так й з міжнародними стейкхолдерами, ДП “Медзакупівлі України” має враховувати вплив на зміни в кліматі в своїй стратегії, першим кроком до якого є моніторинг відповідних показників.

Перспективи розвитку ДП "Медзакупівлі України" залежать від здатності організації адаптуватися до змін та ефективно використовувати доступні можливості. Розвиток міжнародної співпраці, впровадження передових

технологій та підвищення якості медичних закупівель є ключовими напрямками для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Політична підтримка та якісна нормативно-правова база залишаються важливими умовами для успішної діяльності. Враховуючи економічні, кадрові та технологічні фактори, підприємство має ефективно реагувати на виклики та впроваджувати інноваційні рішення для збереження своєї лідерської позиції на ринку.

Зовнішнє середовище прямої дії має значний вплив на діяльність будь-якої бізнес-організації. До його елементів належать суб'єкти, з якими організація взаємодіє безпосередньо, зокрема іноземні та вітчизняні агенції, постачальники послуг, виробники, споживачі та інші зацікавлені сторони.

Характеристика цих суб'єктів, їхні сильні сторони та зони розвитку відіграють важливу роль у визначенні стратегії, прийнятті рішень і формуванні конкурентних переваг. Їх можемо побачити в додатку Д (табл. Д.1).

На основі даних, представлених у таблиці, можна зробити наступні висновки:

- Іноземні агенції по закупівлям мають сильні сформовані відносини з виробниками, налагоджену систему закупівель і можливості залучення власних фінансових ресурсів. Проте високі витрати та необхідність адаптації до місцевих умов є ключовими зонами розвитку
- Альтернативні постачальники послуг вітчизняні виграють від кращого розуміння місцевого ринку та здатності швидше реагувати на зміни. Їхні сильні сторони включають порівняно низьку вартість послуг і можливість контролю за процесами. Водночас, вони стикаються з проблемами фінансування, підвищеним ризиком податкових перевірок та можливістю корупції.
- Іноземні виробники пропонують високу якість продукції, диверсифікацію постачання та тісні контакти з міжнародними агенціями. Але вони обмежені в асортименті, можуть мати валютні ризики і довгострокові виробничі процеси, що вимагає більшої стабільності.

- Вітчизняні виробники мають порівняно нижчу вартість товарів, більший контроль за процесами та позитивний вплив на економіку країни. Однак вони обмежені в асортименті, мають проблеми з якістю та можуть стикатися з обмеженнями у виробничих потужностях.

Таким чином, висновок полягає в тому, що кожен із суб'єктів зовнішнього середовища має свої переваги та недоліки. Стратегія ДП “Медзакупівлі України” повинна враховувати ці фактори, щоб ефективно управляти взаємодією з кожним із суб'єктів, зосереджуючись на максимальному використанні їхніх сильних сторін і подоланні зон розвитку.

Зовнішньоекономічна діяльність відображає взаємодію організації з міжнародними партнерами та ринками. Для ДП “Медичні закупівлі України” ця діяльність має особливе значення, оскільки вона сприяє забезпеченню доступу до широкого спектра лікарських засобів, медичних виробів та обладнання, а також відкриває можливості для співпраці з міжнародними постачальниками та організаціями.

Основні аспекти зовнішньоекономічної діяльності ДП “Медичні закупівлі України”

1. **Співпраця з міжнародними постачальниками.** ДП “Медзакупівлі України” має досвід співпраці з міжнародними виробниками та постачальниками медичних товарів. Це дозволяє розширювати асортимент товарів, забезпечувати високу якість продукції та використовувати кращі світові практики в галузі медичних закупівель.

2. **Використання міжнародної допомоги.** Підприємство активно співпрацює з міжнародними партнерами, отримуючи технічну та фінансову допомогу. Це сприяє розвитку технологічної інфраструктури, проведенню навчання персоналу та впровадженню сучасних методів управління. Участь міжнародних організацій також забезпечує незалежний контроль якості та прозорість процесів.

3. **Імпорт та логістика.** Зовнішньоекономічна діяльність передбачає імпорт медичних товарів, що вимагає належної організації логістичних процесів

та взаємодії з митними органами. ДП “Медзакупівлі України” має досвід організації поставок на національному рівні, що забезпечує безперервність ланцюга постачання.

4. Законодавчі зміни. У контексті зовнішньоекономічної діяльності важливо враховувати законодавчі зміни, які можуть впливати на процес імпорту та співпрацю з міжнародними партнерами. Втрата податкової пільги з 2024 року, наприклад, ставить перед ДП “Медзакупівлі України” нові виклики в частині планування закупівель та забезпечення конкурентоспроможності.

Перспективи розширення зовнішньоекономічної діяльності

1. Розвиток співпраці з міжнародними партнерами. Перспективи розширення ЗЕД пов'язані з поглибленням співпраці з міжнародними постачальниками та організаціями. Це може включати нові угоди про співпрацю, проведення спільних тендерів та участь у міжнародних програмах.

2. Пошук нових джерел фінансування. ДП “Медзакупівлі України” може розширювати ЗЕД шляхом залучення міжнародних грантів, інвестицій та технічної допомоги. Це сприятиме розвитку підприємства та його інфраструктури.

3. Впровадження інноваційних технологій. Використання передових технологій, таких як ERP-системи, штучний інтелект, та інші інструменти, допоможе підвищити ефективність ЗЕД та забезпечить більш ефективне управління ланцюгом постачання.

4. Збільшення обсягів імпорту. Розширення співпраці з міжнародними постачальниками дозволить збільшити обсяги імпорту медичних товарів, що сприятиме забезпеченню потреб українського ринку.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ДП “Медичні закупівлі України” має суттєвий вплив на розвиток підприємства та забезпечення потреб охорони здоров'я в Україні. Розширення ЗЕД надасть підприємству нові можливості для покращення якості послуг, розширення асортименту та оптимізації процесів закупівель.

Закінчимо цей підпункт розглядом SWOT-аналізу ДП “Медичні закупівлі України”, та його характеристикою (див. Додаток Ж).

На основі поданого в додатку Ж SWOT-аналізу, сформовано матрицю із відповідними можливими кроками вирішення проблем, зменшення впливу слабких сторін та використання сильних сторін для використання можливостей (див. Додаток К).

Таким чином в таблиці К.1 додатку К показано які можливі кроки можна зробити для мінімізації впливу слабких сторін, використання сильних сторін щоб забезпечити вдале управління можливостями, а також уникнення загроз та подолання викликів, що з ними пов’язані.

З урахуванням сучасних трендів ринку та впливових факторів, ДП "Медичні закупівлі України" має значний потенціал для подальшого розвитку. Важливі аспекти зовнішньоекономічної діяльності, такі як співпраця з міжнародними постачальниками та використання міжнародної допомоги, є ключовими для розширення асортименту та забезпечення високої якості медичних товарів на українському ринку. Стратегічні напрямки розвитку включають розширення співпраці з міжнародними партнерами, пошук нових джерел фінансування, впровадження інноваційних технологій та збільшення обсягів імпорту. Ці ініціативи сприятимуть зміцненню лідерства компанії на ринку та підвищать її конкурентоспроможність, відповідаючи сучасним викликам та можливостям українського медичного сектору.

2.3 Оцінка ефективності управління бізнес-процесами та діагностика проблемних зон

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами та діагностика проблемних зон є важливими елементами стратегічного управління підприємством. В сучасному конкурентному середовищі ретельний аналіз та пошук оптимальних шляхів вдосконалення процесів стають вирішальними для успішної діяльності. Ці процеси сприяють виявленню та усуненню проблем,

оптимізації ресурсів та підвищенню продуктивності. Діагностика проблемних зон дозволяє точно визначити місця, де необхідні зміни, щоб підприємство могло досягти своїх стратегічних цілей. Отже, ретельний аналіз та пошук шляхів вдосконалення бізнес-процесів стають критично важливими завданнями для будь-якої компанії, що має намір зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток.

Розглянемо це на прикладі концепції end-to-end. "Від початку до кінця" (end-to-end) - це концепція управління бізнес-процесами, яка означає розгляд усіх етапів та аспектів конкретного процесу від початку його появи до завершення. Це означає, що процес аналізується і оптимізується в цілому, з урахуванням всіх його складових частин та взаємозв'язків між ними. Концепція "від початку до кінця" дозволяє компаніям зосередитися на збільшенні ефективності, уникненні дублювання робіт та виявленні можливостей для покращень в усьому процесі.

Компанія МЗУ надає опис цієї концепції наступним чином: концепція організації адміністрування процесу закупівлі від заявки до договору в одній системі. Це в свою чергу дозволяє оглянути весь процес у цілому. Зрозуміти взаємозв'язки між окремими процесами та можливі варіанти розвитку подій при негативному результаті після прийняття певного рішення, а також розподіл часу між окремими етапами [31].

Ціль цієї концепції: забезпечення доступу до якісних медичних ресурсів через вдосконалення закупівельного процесу.

Візія: створення сучасної та інноваційної системи медичних закупівель для підвищення якості надання медичних послуг.

Отже уже із вищесказаного можна зробити такий висновок: оцінка ефективності управління бізнес-процесами та діагностика проблемних зон виявляються ключовими елементами для досягнення стратегічних цілей підприємства в сучасному конкурентному середовищі. Зосередження на аналізі та оптимізації бізнес-процесів допомагає підприємствам збільшувати ефективність, підвищувати продуктивність та забезпечувати стабільний розвиток. МЗУ,

використовуючи цю концепцію, доводить на практиці її ефективність. Тепер давайте докладніше розглянемо End-to-end на двох головних напрямках: upstream та downstream.

Приклад бізнес-процесів, які розподілені на upstream та downstream для кращого розуміння наведені на рисунку 2.1.

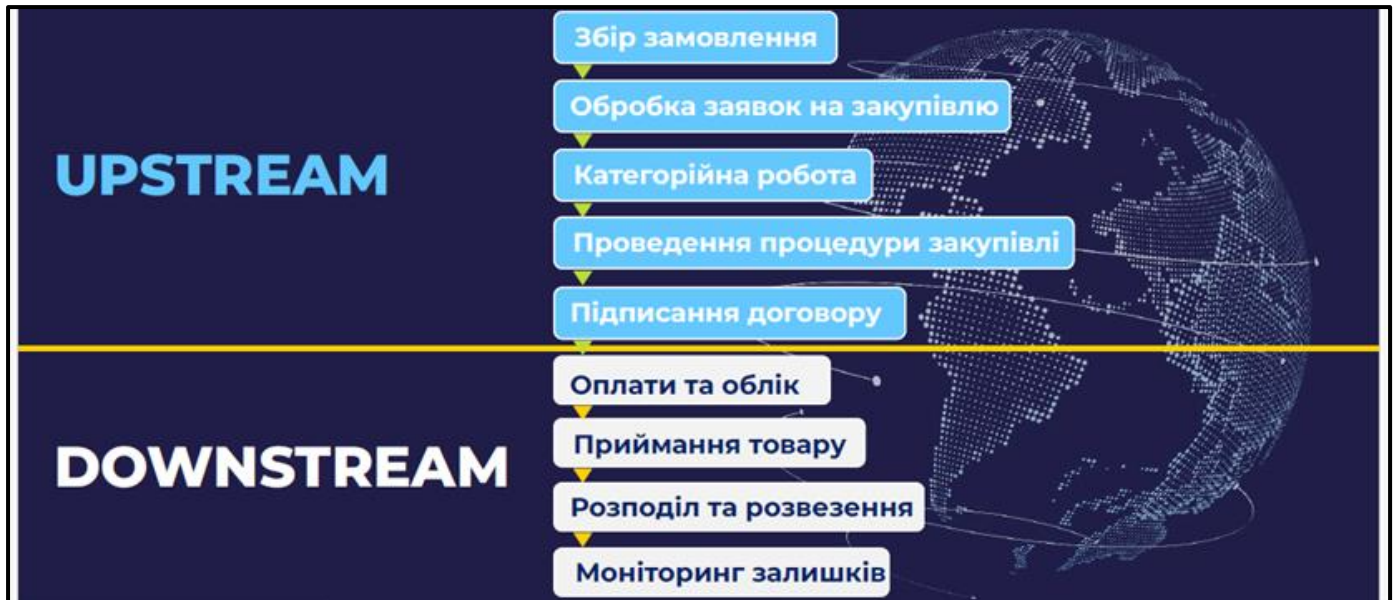


Рисунок 2.1 - Розподіл бізнес-процесів за концепцією end-to-end на upstream та downstream

Джерело: матеріали презентації МЗУ

На рисунку 2.1 ми бачимо upstream процеси:

1. Збір замовлення: отримання запитів від клієнтів або партнерів на придбання товарів або послуг.
2. Обробка заявок на закупівлю: аналіз та обробка отриманих замовлень, визначення необхідних ресурсів та інформування відповідних підрозділів.
3. Категорійна робота: формування стратегії закупівель та визначення асортименту товарів чи послуг, які необхідно закупити.
4. Проведення закупівлі: реалізація процесу закупівлі, включаючи пошук постачальників, укладання угод та вибір оптимальних умов.
5. Підписання договору: офіційне узгодження умов та підписання договору з постачальником.

Також downstream процеси:

1. Оплата та облік: виконання фінансових транзакцій з оплати рахунків та облік витрат.
2. Приймання товару: перевірка та приймання товарів від постачальників.
3. Розподіл та розвезення: організація розподілу та доставки товарів до кінцевих споживачів або підрозділів компанії.
4. Моніторинг залишків: слідкування за рівнем запасів товарів на складах та в магазинах, їх аналіз та управління.

Upstream та downstream процеси взаємопов'язані і доповнюють один одного, утворюючи цілісний ланцюг бізнес-процесів в компанії. Взаємодія між ними має кілька переваг та ключових моментів:

- Взаємодія та координація: upstream процеси, які забезпечують збір та аналіз потреб клієнтів, визначення товарів чи послуг, що необхідно придбати, мають безпосередній вплив на downstream процеси, такі як проведення закупівель та розподіл товарів. Краще розуміння потреб споживачів допомагає уникнути необґрунтованих витрат та забезпечити підвищення задоволеності клієнтів.
- Оптимізація бізнес-процесів: взаємодія між upstream та downstream процесами дозволяє підприємству здійснювати оптимізацію та покращення в усьому ланцюгу постачання. Наприклад, ретельний аналіз збору замовлень може допомогти зменшити час обробки заявок на закупівлю та покращити ефективність складського управління.
- Стратегічне управління: розуміння взаємозв'язку між upstream та downstream процесами допомагає керівництву приймати стратегічні рішення щодо розвитку компанії. Наприклад, збільшення ефективності в проведенні закупівель може позитивно позначитися на здатності компанії конкурувати на ринку та досягати своїх стратегічних цілей.

Головна різниця між upstream та downstream процесами полягає у їхній спрямованості та фокусі. Upstream процеси орієнтовані на клієнтів та збір їхніх потреб, тоді як downstream процеси фокусуються на оптимізації внутрішніх операцій компанії та ефективному виконанні замовлень.

В свою чергу ця концепція має свої особливості, розглянемо рисунок 2.2.



Рисунок 2.2 - Особливості End-to-End концепції

Джерело: матеріали презентації МЗУ.

Концепція end-to-end в управлінні бізнес-процесами вважається ключовим підходом до підвищення ефективності та контролю над усіма етапами процесу. Ось опис кожної з наведених особливостей концепції end-to-end:

- **Інформація в єдиному просторі:** це означає, що вся необхідна інформація про процеси зберігається в єдиному середовищі, доступному для відповідних учасників. Це сприяє швидшому обміну інформацією та полегшує співпрацю.
- **Управління контрагентом:** концепція передбачає централізоване управління відносинами з контрагентами, що дозволяє ефективніше контролювати партнерства, умови договорів і забезпечує прозорість відносин.
- **Зменшення обсягу операційної роботи:** завдяки оптимізації та автоматизації процесів концепція end-to-end дозволяє зменшити кількість ручної праці та операційної роботи, що підвищує продуктивність і знижує ризик помилок.

- Аудійованість: це здатність відстежувати кожен етап процесу, що важливо для забезпечення відповідності та контролю. Аудійованість допомагає виявити проблемні зони та відстежити відповідальність.
- Централізоване звітування: створення єдиного центру для звітності дозволяє керівництву та зацікавленим сторонам легко отримувати необхідні дані для прийняття рішень. Це полегшує аналіз та оцінку процесів.
- Впровадження ланцюжків погодження: встановлення чітких процесів схвалення та погодження допомагає уникнути затримок і забезпечує швидке просування процесів, особливо коли залучено багато учасників.
- Легке відслідковування процесу: завдяки впровадженню єдиного простору та централізованого управління, кожен етап процесу легко відстежити, що полегшує контроль та виявлення проблем.
- Можливість накопичення інституційної пам'яті: концепція дозволяє зберігати історію процесів, рішень та змін, що сприяє навчанню та вдосконаленням у майбутньому.
- Управління процесом: концентрація на процесах від початку до кінця забезпечує ефективне управління, що допомагає досягти поставлених цілей і уникнути проблемних зон.
- Стандартизація підходів: уніфікація процесів та стандартів сприяє зменшенню варіативності, що підвищує ефективність та полегшує впровадження найкращих практик.

Ці особливості концепції end-to-end сприяють підвищенню продуктивності та оптимізації процесів, дозволяючи компаніям ефективно досягати стратегічних цілей. Завдяки цим перевагам, компанії можуть зменшити витрати, підвищити ефективність та створити гнучкішу бізнес-модель.

Тепер розглянемо практичний приклад бізнес-процесу: «Ініціація та проведення ринкових консультацій з Постачальником» (див. додаток Л).

Вибір даного процесу для аналізу зумовлено його критичністю та значимістю з точки зору всього етапу створення цінності в даному бізнесі.

Проведення ринкових консультацій — це критичний етап у процесі закупівель, і його тривалість часто залежить від складності та кількості задіяних процесів. Завдяки інноваціям, описаним вище, вдалося значно скоротити цей процес, зменшивши його до простого графіку з п'яти елементів.

Зараз він відбувається наступним чином: у відділі категорійного менеджменту процес ринкових консультацій починається з отримання наказу МОЗ, який визначає напрямки закупівель. Цей наказ є своєрідним вхідним тригером, після якого відділ категорійного менеджменту починає працювати над проектом закупівлі в системі Ariba. Ariba - це система електронної комерції та управління закупівлями, яка дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з постачальниками та управляти процесом закупівлі в цифровому форматі.

Таку систему уже запровадили такі великі компанії як Метінвест, МХП, ДТЕК, Нафтогаз і МЗУ.

Якщо проект прийнятий, наступним кроком є створення запиту на інформацію в рамках цього проекту, який також формується в системі Ariba. Запит на інформацію використовується для збору даних про потенційних постачальників і їх продукцію чи послуги. В Ariba цей процес значно спрощений, дозволяючи відправити запит і отримати відповідь від постачальників в електронному форматі.

Якщо проект ринкових консультацій не приймається, відділ категорійного менеджменту створює свій власний проект в системі Ariba. Це дає їм можливість продовжити процес ринкових консультацій, забезпечуючи гнучкість та швидкість реагування на потреби ринку.

Коли запит на інформацію прийнято, інформація про нього надається постачальнику. Це дозволяє постачальнику ознайомитися з деталями запиту та прийняти його в тій же системі. Після того як постачальник приймає запит, процес ринкових консультацій вважається проведеним та завершеним. Завдяки Ariba, цей процес став значно більш зручним, швидким та автоматизованим, скорочуючи час, що витрачається на бюрократичні формальності.

Даний ланцюжок процесів закупівлі виглядає досить складним і багатоетапним. Його тривалість залежить від багатьох факторів, таких як кількість запитів, складність процесів, час узгоджень та інших, що можуть сповільнити процес. Розглянемо основні етапи цього ланцюжка (табл. 2.9), включаючи потенційні проблеми та недоліки (табл. 2.10), які можуть виникнути.

Таблиця 2.9 - Аналіз ланцюжка бізнес-процесу: «Ініціація та проведення ринкових консультацій з Постачальником»

Назва етапу	Опис етапу	Часовий ресурс
Ініціація	Починається із дзвінка або електронного листа від постачальника. Тут же може виникнути необхідність в інформації про заявку на зустріч або предмет закупівлі від МОЗ.	1 день
Підготовка вимог та аналіз ринку	Формування вимог, критеріїв, та характеристик до предмету закупівлі, пошук постачальників та аналіз ринку, цін.	До тижня
Комерційні пропозиції	Надсилання комерційної пропозиції, обробка та реєстрація звернення, а також його передача генеральному директору.	1 день
Розгляд пропозицій та узгодження	Проходження різних рівнів узгодження — з генеральним директором, заступником, та виконавцем.	1-2 дні
Рішення щодо закупівлі	Визначення необхідності закупівлі та її планування. Якщо закупівля передбачена річним планом, відбувається підготовка до зустрічі та інші кроки, включаючи анкетування потенційних постачальників. Якщо ні, потрібно внесення змін до плану фінансування закупівель.	До тижня
Організація та проведення зустрічі	Запрошення потенційних постачальників до участі, зустріч з представниками компанії, а також подальші кроки, включаючи протоколи та їхнє узгодження.	До тижня
Фінальне рішення та результати	Підписання протоколу, узгодження фінансових аспектів, і остаточне рішення щодо закупівлі для внутрішніх потреб або медичних препаратів.	1 день
Загальні витрати часу		3-4 тижні

Джерело: сформовано автором на основі [Додаток Ж]

В цій таблиці наведено поверхневий опис проведення всіх етапів процесу «Ініціація та проведення ринкових консультацій з Постачальником» для простішого розуміння цілісної картини. Варто зазначити, що всі процедури відбуваються “вручну”: ведення переговорів, пошук пропозицій, проведення тендерів і тд. Час, який займає цей процес від заявки до завершення консультацій і початку закупок становив тижні, якщо не місяці. Оскільки всі його етапи виконувалися людьми, кожен пропозицію потрібно було обговорити, хтось, можливо запізнювався, виникали певні труднощі і тд.

В цьому процесі було багато недоліків та факторів, що значно збільшували проміжок часу на виконання. В наступній таблиці (табл. 2.10) подано ці недоліки.

Таблиця 2.10 - Недоліки та проблеми, які виникали в ланцюзі бізнес-процесу: «Ініціація та проведення ринкових консультацій з постачальником»

Часовий фактор	Такий складний процес може зайняти значний час. Кожен етап вимагає узгоджень, що може призвести до затримок.
Бюрократія	Велика кількість етапів і узгоджень може призвести до бюрократії, де кожен крок залежить від затвердження іншими особами.
Людський фактор	Кожен етап залежить від ефективної взаємодії між людьми. Помилки, неправильне трактування або затримки в комунікації можуть негативно вплинути на процес.
Ризик помилок	Через складність процесу підвищується ризик помилок або недотримання вимог, що може призвести до юридичних або фінансових проблем.
Недостатня гнучкість	Велика кількість процедур та затверджень може ускладнити впровадження змін або пристосування до нових умов.

Джерело: сформовано автором на основі [Додаток Ж]

З цієї таблиці видно, що проблем у ланцюзі процесу вистачає і для подальшого покращення операційної діяльності усієї компанії та успішного і ефективнішого виконання цього конкретного процесу потрібні зміни.

Щоб підвищити ефективність процесу «Ініціація та проведення ринкових консультацій з постачальником» у Медичних закупівлях України, необхідно

впровадити низку стратегій, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів. Основними завданнями є скорочення затримок, зменшення бюрократії, підвищення гнучкості та зниження ризику помилок.

Автоматизація може значно спростити процеси, скоротити час узгоджень і покращити комунікацію між різними відділами та учасниками процесу. Впровадження цифрових інструментів, таких як система SAP Ariba, дозволяє уніфікувати робочі процеси та забезпечити ефективний обмін інформацією. Це також знижує навантаження на персонал, даючи можливість зосередитися на більш важливих завданнях.

Оптимізація передбачає перегляд і скорочення етапів, а також забезпечення швидких узгоджень, що підвищує оперативність і знижує ризик бюрократії.

Централізація даних, формування внутрішніх архівів, та створення єдиного каталогу чи реєстру значно спрощує ведення документації, пошук потрібної інформації та унеможлиблює плутанину, у випадку якщо існують різні файли та у кожного записана своя інформація.

Підвищення кваліфікації персоналу та запровадження навчальних програм сприяють покращенню продуктивності й зменшенню людських помилок.

Таким чином, успіх у підвищенні ефективності процесів залежить від впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та перегляду структури процесів для досягнення більшої гнучкості. Ці заходи сприяють покращенню бізнес-процесів, зниженню бюрократії та підвищенню загальної ефективності організації.

Узагальнюючи, представлений ланцюг бізнес-процесів потребує оптимізації та автоматизації, щоб зменшити часові затримки, бюрократію та ризик помилок. Ці пропозиції та результати їх впровадження наведено у наступному підпункті (2.4).

2.4 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами ДП «Медичні закупівлі України»

На основі проведеної оцінки ланцюжка процесу проведення ринкових консультацій по закупівлі та виявлених недоліків, стало очевидним, що для оптимізації та покращення ефективності необхідно внести ряд змін. Складність початкового варіанту проведення процесу (наведено в розділі 2.3) та велика кількість етапів в процесі призводили до затримок, підвищеного ризику помилок, бюрократії та недостатньої гнучкості. Щоб усунути ці проблеми, було запропоновано ряд рішень, які зосереджуються на автоматизації, оптимізації та підвищенні кваліфікації персоналу. Також компанія взяла на озброєння кілька інноваційних інструментів

Щоб зрозуміти, як саме ці інструменти посприяли покращенню, розглянемо приклади з інноваційної діяльності організації та їх вплив на покращення бізнес-процесів.

Найперший важливий приклад цифровізації – це трансформація медичних даних і процесу збору потреб. Раніше вся інформація заповнювалася вручну в електронних таблицях, що спричиняло плутанину, втрату даних, обіг різних версій документів та інші проблеми. Зараз вся аналітика тягнеться зі сховища даних, що забезпечує централізований підхід до управління інформацією. Збір потреб відбувається значно швидше, що дозволяє вчасно почати процедури закупівлі для майбутніх періодів.

Так, наприклад, до цього нововведення процес збору потреб на умовний 2022 рік проходив впродовж цього ж самого року, якщо виникала потреба – її оформлювали, поки проводили оформлення першої потреби, виникала друга і так формувалася ціла черга із потреб. Зараз збір потреб на 2024 рік завершився в другій половині 2023, що є блискучим результатом цієї трансформації.

Наступним інноваційним інструментом, що значно вплинув на ефективність проведення консультацій та закупівель, став Є-каталог. Він дозволяє автоматизувати процеси пошуку препаратів, ліків та інших товарів для медичної

галузі. Через Є-каталог можна робити замовлення та закупівлі, скорочуючи час на проведення цих процедур. Каталог функціонує в рамках системи Prozoro, яка складається з двох частин: великого та маленького Prozoro. Велике Prozoro – це платформа для проведення тендерів, де проходять торги та ставки на закупівлі. Маленьке Prozoro працює напряму через Є-каталог, що дозволяє швидше здійснювати закупівлі без необхідності проведення довгих тендерів. Це суттєво скоротило тривалість закупівельних процесів.

До впровадження Є-каталогу процедура закупівлі займала півроку, оскільки часто було потрібно проводити кілька тендерів. Якщо перший тендер не проходив, організація була змушена проводити другий, потім третій, що значно уповільнювало процес і підвищувало витрати. Тепер, завдяки Є-каталогу, процедура закупівлі займає лише кілька днів. Це дозволило організації значно знизити витрати, скоротити бюрократію та зменшити необхідність юридичних послуг.

МЗУ, в свою чергу, як адміністратор Є-каталогу, має надійний та ефективний спосіб керування закупівлями, при цьому отримуючи 1% від суми кожного договору. Таким чином лікарні можуть закуповувати ліки та препарати напряму, без затримок, сплачуючи мінімальну комісію.

Зниження бюрократії – один із найважливіших аспектів, який позитивно впливає на бізнес-процеси.

Заключним етапом покращення та максимального спрощення ланцюга процесу проведення ринкових консультацій стало запровадження системи SAP Ariba.

SAP Ariba — це хмарна платформа для управління процесами закупівель і постачання, яка дозволяє компаніям підвищувати ефективність і контролювати витрати, спрощуючи процес "від замовлення до оплати" (procure-to-pay, P2P). Вона охоплює всі етапи закупівель, від вибору постачальників до управління контрактами і рахунками. Ця система також сприяє взаємодії між покупцями і постачальниками, об'єднуючи їх на одній платформі, що забезпечує прозорість і спрощує ланцюг постачання.

Однією з головних переваг SAP Ariba є автоматизація рутинних завдань, таких як обробка рахунків або управління закупівлями.

SAP Ariba також надає можливість відстежувати інформацію в реальному часі, дозволяючи компаніям приймати кращі рішення та створювати дорожні карти процесів для підвищення прибутковості.

Завдяки потужному механізму звітності й аналітики, система дозволяє аналізувати ключові показники, такі як витрати та ефективність проведення процесу закупівель.

Тепер процес оформлення договору займає лише близько тижня, а сам процес закупівлі близько місяця, в порівнянні з минулими періодами, коли все займало майже півроку. Бюрократія зменшилася в 7-10 разів, а проведення консультацій стало набагато ефективнішим.

Також було запропоновано підвищити кваліфікацію персоналу та запровадити програми навчання для роботи з цими новими інструментами. Це допомагає знизити ризик людських помилок та підвищити ефективність процесів. Крім того, необхідно було визначити чіткі ролі та відповідальності, для уникнення затримок через плутанину в організаційній структурі.

Зміни, запропоновані на цьому етапі, спрямовані на те, щоб зробити процес проведення ринкових консультацій більш швидким, гнучким і ефективним. Автоматизація та цифровізація стали ключовими факторами, що дозволили покращити бізнес-процеси та знизити бюрократію. Підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація етапів процесу також внесли значний внесок у підвищення ефективності.

Таким чином, інноваційні підходи, автоматизація та цифровізація мають значний вплив на покращення бізнес-процесів та підвищення ефективності організації.

Для прикладу, розглянемо оптимізацію процесу “Проведення ринкових консультацій» та оцінимо операційну ефективність пропонованих оптимізаційних заходів (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Цільовий варіант бізнес-процесу “Проведення ринкових консультацій”
”Джерело: матеріали презентації МЗУ

Як видно з рисунку 2.3 процес візуально набагато скоротився та значно спростився. Але давайте розглянемо з аналітичної та статистичної точки зору повний результат (таблиця 2.11), а також порівняємо із показниками витрат часу у попередньому початковому варіанті цього самого процесу.

Таблиця 2.11 - Опис результату трансформації бізнес-процесу “Проведення ринкових консультацій”

Назва етапу	Опис етапу	Час проведення
Наказ про напрями	Формалізація внутрішнього рішення щодо проведення ринкових консультацій.	0 секунд
Створення проєкту в системі Ariba	Автоматичне створення проєкту ринкових консультацій в системі Ariba.	2 хвилин
Якщо не створено автоматично - створення проєкту в системі Ariba вручну.	Вручну створення проєкту в системі Ariba у разі автоматичної недоступності або необхідності.	5 хвилин
Формування запиту на інформацію по проєкту	Створення запиту на інформацію по проєкту в системі SAP Ariba.	До 5 хвилин

Продовження таблиці 2.11

Пошук і організація відповідної інформації	Пошук і організація необхідної інформації для ринкових консультацій з каталогів і архівів.	До 5 хвилин
Вивантаження інформації з каталогів та архівів	Автоматичне вивантаження зібраної інформації з каталогів та архівів для подальшого використання.	До 5 хвилин
Загальний час проведення консультації		Близько 30 хвилин

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх конференцій компанії та рисунку 2.3

Як ми можемо побачити цей процес зовсім не виглядає складним та не потребує значної кількості персоналу. Затрати часу мінімальні, якщо не брати до уваги ручне створення проекту в системі SAP ARIBA, то персонал для такого завдання взагалі не потрібен, оскільки після надходження запиту від МОЗ система сама проводить цей процес до кінця, хоча контролювати правильність виконання функцій все ж таки потрібно, тому один співробітник це мінімальна кількість людей яка потрібна для проведення цієї операції.

Тепер давайте порівняємо початковий та кінцевий процеси і визначимо економію ресурсів компанії.

Як результат трансформації маємо надзвичайну економію часу. Для порівняння початковий варіант бізнес-процесу “Проведення ринкових консультацій” проходив вживу і займав близько місяця, включаючи всі консультації, зустрічі та бюрократію. Зараз цей процес займає максимум 30 хвилин, оскільки все відбувається автоматично, було скорочено кількість етапів та кількість персоналу, що бере участь у них. Для розуміння, в початковому процесі брав участь увесь персонал компанії від генерального директора, його заступників і до окремих спеціалістів відділів.

Також скоротилися і витрати, оскільки не потрібно платити людям за скорочений час праці.

Тож як бачимо, трансформація бізнес-процесу “Проведення ринкових консультацій” за допомогою цифровізації та автоматизації показує неймовірний результат та економію як фінансових та часових ресурсів так і скорочення залученого персоналу, звільняючи їх для виконання інших завдань.

Цей простий графік виконання процесу став можливим завдяки інноваціям, які дозволили автоматизувати й оптимізувати процеси. Замість тривалого і складного ланцюжка узгоджень та паперової роботи, весь процес тепер відбувається в електронній системі, що зменшує ризик помилок, затримок та неефективності.

Таким чином, завдяки інноваційним підходам, зокрема, системі Ariba та скороченню бюрократії, компанія змогла досягти суттєвого покращення в управлінні бізнес-процесами. Цей результат демонструє, як сучасні технології та цифровізація можуть значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Успішне управління бізнес-процесами та їх цифрова трансформація стають критичними факторами для сучасних організацій, особливо в контексті зростаючих вимог до ефективності, гнучкості та інноваційності. Діагностика та оптимізація бізнес-процесів у ДП "Медичні закупівлі України" відображає необхідність постійного покращення і адаптації до нових умов ринку.

У першому розділі ми дослідили основні принципи управління бізнес-процесами, визначили ключові інструменти для їх оптимізації та проаналізували роль цифрових технологій у цьому процесі. Виявлено, що цифровізація не лише автоматизує, а й забезпечує аналітику та оптимізацію, що є критичними для підвищення продуктивності та зниження витрат.

У другому розділі ми зосередились на діагностиці існуючих бізнес-процесів в ДП "Медичні закупівлі України", провели аналіз ефективності управління та ідентифікували проблемні зони. Формування пропозицій щодо підвищення ефективності стало ключовим етапом, де акцент було зроблено на впровадженні інноваційних цифрових рішень.

Медичні закупівлі України автоматизували процес ринкових консультацій завдяки модулю Sourcing системи SAP Ariba. Зокрема, в рамках використання системи, ініціація процесу ринкових консультацій займає короткий час - до 30 хвилин.

Цей процес включає створення проекту ринкових консультацій згідно з напрямом, а також створення відповідного запиту на інформацію в рамках цього проекту. Важливо підкреслити, що ця система забезпечує централізовану комунікацію з постачальниками, що гарантує одночасний доступ до всіх необхідних запитів та важливої інформації. Такий підхід забезпечує ефективну взаємодію та координацію з постачальниками, що сприяє оптимізації закупівельних процесів.

Крім того, важливим аспектом використання системи є її інституційна пам'ять та можливість збереження детальної інформації про закупівельний

процес. Це сприяє утворенню очікуваної вартості та забезпечує необхідність належної документації, такої як медико-технічні вимоги та тендерна документація. Ці дані є критичними для подальшого успішного проведення закупівель та забезпечення високої якості медичних послуг та продуктів.

У рамках стратегії покращення взаємодії з постачальниками, Медичні закупівлі планує покращення ініціативи щодо введення автоматизованого календаря закупівель. Даний календар висвітлює плани Медзакупівлі щодо проведення торгів у системі Prozorro.

Загалом, проведені трансформації на прикладі бізнес-процесу «Ініціація та проведення ринкових консультацій з постачальником» свідчать про неймовірну роботу, що була виконана та показують блискучий результат.

Отже, автоматизація та цифрова трансформація, при попередньому аналізі всього процесу, виявленні проблемних зон та оцінці ситуації, можуть бути рятівними рішеннями, що допомагають організації просуватися вперед та постійно покращуватися.

Загальний висновок підкреслює, що цифровізація бізнес-процесів в ДП "Медичні закупівлі України" не лише зробила їх ефективнішими та менш затратними, але й значно підвищила конкурентоспроможність.

Таким чином, управління бізнес-процесами через цифрову трансформацію не тільки відповідає сучасним вимогам, але й відкриває нові можливості для подальшого розвитку та інновацій у сфері медичних закупівель.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЩО ТАКЕ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ?

URL:<https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diynosti#648>

2. Поняття бізнес-процесу.

URL:https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%83%D1%81%202%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0/page4.html

3. Бізнес-процеси: основи та приклад. URL:

<https://icoloronebox.org.ua/biznes-protsesy-osnovy-ta-pryklady/>

4. Дергачова В.В., Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. ОРГАНІЗАЦІЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. 2021. УДК 330.46:658

5. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-
процесів // Ефективна економіка. 2022. № 2.

URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042>

6. Свірський Ю. В. СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСАМИ НА ЗАСАДАХ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ. 2023.

URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7981824>

7. vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., &
Viaene, S. (2014). Ten Principles of Good Business Process Management. Business
Process Management Journal (BPMJ).

URL:https://www.researchgate.net/publication/259218917_Ten_Principles_of_Good_Business_Process_Management

8. Peter Trkman. The ten principles of business process management. 2017.
URL:<https://www.linkedin.com/pulse/ten-principles-business-process-management-peter-trkman/>

9. О. І. Драган. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.15. УДК 658 : 005.7 : 637.5
10. How to improve and optimize a business process, step by step. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/tip/How-to-improve-and-optimize-business-processes-step-by-step>
11. Process Improvement Tools to Optimize Business Performance. 2024. URL: <https://www.cflowapps.com/process-improvement-tools/>
12. The 5 Whys is a problem-solving technique used to identify the root cause of a problem by asking "why" five times. URL: <https://learningloop.io/glossary/5-whys>
13. Business Process Management Approaches. URL: <https://www.lenasoftware.com/en/blog/business-process-management-approaches>
14. Measuring Performance in the Retail Industry (Position Paper). URL: https://www.researchgate.net/publication/220268139_Measuring_Performance_in_the_Retail_Industry_Position_Paper#pf4
15. How to Develop People-Centric Process Management. 2021. URL: <https://www.signavio.com/post/people-centric-management/>
16. Learn About PDCA Cycle with Examples. 2023. URL: <https://boardmix.com/examples/pdca-cycle-example/>
17. Assessing Operational Efficiency.
URL: <https://fastercapital.com/topics/assessing-operational-efficiency.html>
18. Measuring Operational Efficiency: Tips & Techniques. 2023. URL: <https://www.wrike.com/blog/what-is-operational-efficiency/>
19. The 12 Most Important Operational Metrics & KPIs to Track in SaaS. 2022.
URL: <https://www.mosaic.tech/post/operationalmetrics#12keyoperationalefficiencymetricsandkpistotrack>
20. Tracking Operational Metrics: Wrike's Best Practices. 2023. URL: <https://www.wrike.com/blog/understanding-operational-metrics/>

21. Take Advantage Of Operational Metrics & KPI Examples – A Comprehensive Guide. 2023. URL: <https://www.datapine.com/blog/operational-metrics-and-kpi-examples/>
22. Lead Time: Definition, How It Works, and Example. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadtime.asp>
23. What is a lead time and why is it important? 2022. URL: <https://ie.indeed.com/career-advice/career-development/lead-time>
24. BPM and Digital Transformation, What's the Connection? 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/bpm-digital-transformation-whats-connection-bpm-d/>
25. The Role of Business Process Management in Digital Transformation. 2023. URL: <https://www.operationalcontrolling.com/blog/the-role-of-business-process-management-in-digital-transformation>
26. Business Process Management and Digital Transformation in Manufacturing. 2024. URL: <https://www.highgear.com/blog/business-process-management-digital-transformation-manufacturing/>
27. DIGITAL TRANSFORMATION IN BUSINESS MANAGEMENT: OPPORTUNITIES, CHALLENGES AND IMPLICATIONS. E-ISSN: 2963-3699. P-ISSN: 2964-0121. URL: https://www.researchgate.net/publication/374497980_Digital_Transformation_in_Business_Management_Opportunities_Challenges_and_Implications
28. Digital Innovation and Business Process Management: Opportunities and Challenges as Perceived by Practitioners. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/350783898_Digital_Innovation_and_Business_Process_Management_Opportunities_and_Challenges_as_Perceived_by_Practitioners
29. You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27632519>
30. Офіційний сайт МЗУ. Загальна інформація “Про нас”. URL: <https://medzakupivli.com/uk/pro-mzu/pro-nas>
31. Офіційний сайт МЗУ. URL: <https://medzakupivli.com/uk/>
32. Внутрішні зустрічі МЗУ

33. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ Державного підприємства “Медичні закупівлі України” на 2024-2026 роки

34. Верховна Рада України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

35. Тупольський В. В., Осокіна А. В. «DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: GLOBAL TRENDS AND IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS //Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології». 5-6 бер. 2024. К.: НАУ, 2024. С.478-483.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Аналіз щодо стану виділених коштів з Державного бюджету для забезпечення централізованих закупівель ДП "Медзакупівлі України" за період 2020 - 2024 р.

Рік /КПКВК бюджетних програм	Загальна сума видатків Державного бюджету	Затверджений бюджет на охорону здоров'я	% на сферу охорони здоров'я із загального бюджету	Доведені закупівлі до ДП “Медзакупівлі України”	Витрати на забезпечення логістики	Утримання ДП “Медзакупівлі України”	Загальна сума доведених програм	Відсоток доведених програм у загальній структурі витрат на охорону здоров'я	Відсоток утримання ДП “Медзакупівлі України” з логістикою до вартості доведених закупівель
Бюджетний рік 2020	1 270 677 100,30	116 370 688,80	9,16%	11 677 847,80	100 874,30	30 260,80	11 808 982,90	10,15%	1,12%
2301230				2 373 416,10			2 373 416,10		
2301150				2 302 620,00			2 302 620,00		
2301220				919 788,00	2 780,90		922 568,90		
2301240				100 000,00			100 000,00		
2301400				5 685 603,20	93 426,60	30 260,80	5 809 290,60		
2301040				296 420,50	4 666,80		301 087,30		
Бюджетний рік 2021	1 444 342 052,20	168 547 962,50	11,67%	8 293 095,70	96 192,20	58 321,90	8 447 609,80	5,01%	1,86%
2301220				2 008 906,80	6 340,00		2 015 246,80		
2301280				650 000,00			650 000,00		

Продовження таблиці А.1

2301400				5 634 188,90	89 852,20	58 321,90	5 782 363,00		
Бюджетний рік 2022	3 037 013 112,90	194 395 858,50	6,40%	10 373 450,16	122 078,10	109 290,70	10 604 818,96	5,46%	2,23%
2301400				10 205 284,50	122 078,10	109 290,70	10 436 653,30		
2301550				168 165,66			168 165,66		
Бюджетний рік 2023	3 075 879 922,40	176 325 698,40	5,73%	10 233 874,05	94 004,10	107 394,00	10 435 272,15	5,92%	1,97%
2301400				10 233 874,05	94 004,10	107 394,00	10 435 272,15		
Бюджетний рік 2024	3 075 879 922,40	176 325 698,40	5,73%	11 858 516,20	64 729,30	142 581,40	12 065 826,90	6,84%	1,75%
2301400				11 858 516,20	64 729,30	142 581,40	12 065 826,90		

Джерело: СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ Державного підприємства “Медичні закупівлі України” на 2024-2026 роки

Додаток Б

Таблиця Б.1 Вертикальний аналіз звітності 2020-2022 рр.

Баланс 2020-2022						
Актив	Значення показників			Вертикальний аналіз		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	0	1 449,60	2 960,10	0,00000%	0,02023%	0,038%
Первісна вартість	0	1 771,20	3 985,70	0,00000%	0,02472%	0,052%
Накопичена амортизація	0	-321,6	-1 025,60	0,00000%	-0,00449%	-0,013%
Незавершені капітальні інвестиції	499,4	2 188,10	1 404,20	0,00552%	0,03054%	0,018%
Основні засоби :	1 898,60	2 858,10	5 863,60	0,02098%	0,03989%	0,076%
первісна вартість	2 496,50	4 324,00	8 271,00	0,02758%	0,06035%	0,107%
знос	-597,9	-1 465,90	-2 407,40	-0,00661%	-0,02046%	-0,031%
Усього за розділ I	2 398,00	6 495,80	10 227,90	0,02650%	0,09066%	0,133%
II. Оборотні активи				0,00000%	0,00000%	0,000%
Запаси :	1 179 010,50	1 380 346,40	1 030 222,20	13,02737%	19,26562%	13,373%
у тому числі готвоа продукція	1 178 934,50	1 380 170,30	1 029 698,80	13,02653%	19,26316%	13,366%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	117,4	32,5	54,2	0,00130%	0,00045%	0,001%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	2,2	0	0,00000%	0,00003%	0,000%
у тому числі з податку на прибуток	0	2,2	0	0,00000%	0,00003%	0,000%
Інша поточна дебіторська заборгованість	6 975 181,60	5 777 334,30	5 517 830,90	77,07164%	80,63479%	71,626%
Гроші та їх еквіваленти	893 542,60	26,2	1 142 233,90	9,87312%	0,00037%	14,827%

Продовження таблиці Б.2

Витрати майбутніх періодів	0	172,4	77,6	0,00000%	0,00241%	0,001%
Інші оборотні активи	6,5	406,1	3 021,40	0,00007%	0,00567%	0,039%
Усього за розділ II	9 047 858,60	7 158 320,10	7 693 440,20	99,97350%	99,90934%	99,867%
Баланс	9 050 256,60	7 164 815,90	7 703 668,10	100,00000%	100,00000%	100,000%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності компанії

Таблиця Б.2 Вертикальний аналіз звітності 2020-2022 рр.

Баланс 2020-2022						
Пасив	Значення показників			Вертикальний аналіз		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,1	835,6	835,6	0,000001%	0,011663%	0,010847%
Додатковий капітал	1 262,40	3 983,50	6 672,10	0,013949%	0,055598%	0,086609%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	45	55	93,2	0,000497%	0,000768%	0,001210%
Усього за розділ I	1 307,50	4 874,10	7 600,90	0,014447%	0,068028%	0,098666%
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	8 665 306,90	7 145 425,40	7 654 838,00	95,746533%	99,729365%	99,366145%
III. Поточні зобов'язання				0,000000%	0,000000%	0,000000%
Поточна кредиторська заборгованість за:				0,000000%	0,000000%	0,000000%
товари, роботи, послуги	370 376,30	3 104,70	18 056,10	4,092440%	0,043333%	0,234383%
розрахунками з бюджетом	44,3	5,1	22,7	0,000489%	0,000071%	0,000295%
у тому числа з податку на прибуток	15	0	13,7	0,000166%	0,000000%	0,000178%
розрахунками зі страхування	11	0	0	0,000122%	0,000000%	0,000000%

Продовження таблиці Б.2

розрахунками з оплати праці	40,2	0	4,6	0,000444%	0,000000%	0,000060%
Інші поточні зобов'язання	13 170,40	11 406,60	23 145,80	0,145525%	0,159203%	0,300452%
Усього за розділом III	383 642,20	14 516,40	41 229,20	4,239020%	0,202607%	0,535189%
Баланс	9 050 256,60	7 164 815,90	7 703 668,10	100,000000%	100,000000%	100,000000%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності компанії

Таблиця Б.3 Вертикальний аналіз звітності 2020-2022 рр.

Звіт про фінансові результати 2020-2022						
Пасив	Значення показників			Вертикальний аналіз		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	598,1	109,2	3 069,70	0,0564%	0,0012%	0,0381%
Інші операційні доходи	1 060 746,80	9 351 833,10	8 061 870,50	99,9436%	99,9988%	99,9619%
Разом доходи	1 061 344,90	9 351 942,30	8 064 940,20	100,0000%	100,0000%	100,0000%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-422,1			-0,0398%	0,0000%	0,0000%
Інші операційні витрати	-1 060 651,50	-9 351 882,30	-8 064 707,20	-99,9347%	-99,9994%	-99,9971%
Разом витрати	-1 061 073,60	-9 351 882,30	-8 064 707,20	-99,9744%	-99,9994%	-99,9971%
Фінансовий результат до оподаткування	271,3	60	233	0,0256%	0,0006%	0,0029%
Податок на прибуток	-48,9	-10,8	-41,9	-0,0046%	-0,0001%	-0,0005%
Чистий прибуток (збиток)	222,4	49,2	191,1	0,0210%	0,0005%	0,0024%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності компанії

Додаток В

Таблиця В.1 Показники ділової активності МЗУ

ПОКАЗНИКИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ											
ПОКАЗНИКИ	2021	2022	2023	Абсолютне зростання		Відносне зростання		Темп росту		Темп приросту	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Робочий капітал, %	99,71	99,33	98,26	-0,38	-1,07	-0,381105205	-1,077217356	99,61889479	98,92278264	-0,381105205	-1,077217356
Фондовіддача, %	93,51	11,28	3,85	-82,23	-7,43	-87,93711902	-65,86879433	12,06288098	34,13120567	-87,93711902	-65,86879433
Рентабельність активів	0	0	0	0	0						
Чиста маржа, %	45,05	6,23	3,12	-38,82	-3,11	-86,1709212	-49,91974318	13,8290788	50,08025682	-86,1709212	-49,91974318
Зростання продажів, %	-81,74	2711,08	74,09	2792,82	-2636,99	-3416,711524	-97,26714077	-3316,711524	2,73285923	-3416,711524	-97,26714077
Зростання прибутку, %	-77,88	288,41	-12,61	366,29	-301,02	-470,3261428	-104,3722478	-370,3261428	-4,372247842	-470,3261428	-104,3722478
Коефіцієнт автономії	0,1	0,1	1,4	0	1,3	0	1300	100	1400	0	1300
Відношення чистого боргу до EBITDA, %	119331,9	28128	1259,1	-91203,9	-26868,9	-76,42876716	-95,52367747	23,57123284	4,476322526	-76,42876716	-95,52367747
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	75	74,3	100,5	-0,7	26,2	-0,933333333	35,26244953	99,06666667	135,2624495	-0,933333333	35,26244953
ROA - Рентабельність активів, %	0	0	0	0	0						
Рентабельність власного капіталу, %	3,8	3,9	2,2	0,1	-1,7	2,631578947	-43,58974359	102,6315789	56,41025641	2,631578947	-43,58974359

Продовження таблиці В.1

RCA - Рентабельність оборотних активів, %	0	0	0	0	0						
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	0	0	0	0	0						
Валова рентабельність собівартості, %	0	0	472,8	0	472,8						
Рентабельність операційних витрат, %	0	0	0	0	0						
Чиста рентабельність витрат, %	0	0	0	0	0						
Оборотність загальних активів, %	0	0	0	0	0						
Оборотність робочого капіталу, %	0	0	0	0	0						
Оборотність дебіторської заборгованості, %	0	0	0	0	0						
Відносний приріст виручки за рік, %	-81,7	2711,1	74,1	2792,8	-2637	-3418,359853	-97,26679208	-3318,359853	2,733207923	-3418,359853	-97,26679208

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності компанії

Таблиця В.2 Показники фінансової стійкості МЗУ

ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ											
Заборгованість (ЗАГАЛЬНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ / ЗАГАЛЬНІ АКТИВИ), %	99,93	99,9	98,57	-0,03	-1,33	- 0,030021015	- 1,331331331	99,96997899	98,66866867	-0,030021015	-1,331331331
Борги (ЗАГАЛЬНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ / ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ), %	146897,72	101252,05	6886,79	- 45645,67	-94365,26	-31,0730963	- 93,19836981	68,9269037	6,801630189	-31,0730963	-93,19836981
Коефіцієнт покриття (ОБОРОТНІ АКТИВИ / ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ), %	49 311,95	31 551,36	31 551,36	- 17760,59	0	- 36,01680729	0	63,98319271	100	-36,01680729	0
Чисті продажі, грн	150000	3500000	5500000	3350000	2000000	2233,333333	57,14285714	2333,333333	157,1428571	2233,333333	57,14285714
Місце компанії на ринку	737	949	1155	212	206	28,76526459	21,70706006	128,7652646	121,7070601	28,76526459	21,70706006
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	-0,5	3	2,3	3,5	-0,7	-700	- 23,33333333	-600	76,66666667	-700	-23,33333333
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	0	1	1,6	1	0,6		60		160		60
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	21,9	247	107,5	225,1	-139,5	1027,853881	- 56,47773279	1127,853881	43,52226721	1027,853881	-56,47773279

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності компанії

Додаток Д

Таблиця Д.1 Суб'єкти господарювання зовнішнього середовища МЗУ

Суб'єкти	Сильні сторони	Зони розвитку
Іноземні агенції по закупівлям	- сильний сформований трек-рекорд - налагоджене співробітництво з виробниками - можливе залучення фінансування власного або за рахунок бюджетів інших - можливість залучення логістичних потужностей на кордоні за рахунок бюджетів - сформована та працююча система відстеження закупівель - сформована команда під потреби	- висока вартість послуг - необхідність збору та обробки інформації щодо потреб - необхідність місцевого розміщення та налагодження стосунків з локальними логістичними партнерами - необхідність налагоджених процедур отримання фінансування від держави - необхідність комунікації з низкою стейкхолдерів всередині держави - необхідність передачі всього замовлення без ризиків подальшого псування та необхідності списання

Продовження таблиці Д.1

Альтернативні постачальники послуг вітчизняні	- розуміння місцевих потреб та нюансів - можливість економії ресурсів та часу за рахунок знаходження в країні - можливість налагодження внутрішньої логістики - більший контроль за процесами - можливість формування відповідальності за незнижувальні запаси - можливість формування відповідальності за якість та умови зберігання, своєчасність і повноту постачання - порівняно низька вартість послуг - безпосередній вплив на економіку країни	- необхідність збору та обробки інформації щодо потреб - необхідність налагоджених процедур отримання фінансування від держави - необхідність комунікації з низкою стейкхолдерів всередині держави - необхідність власного або залученого ресурсу в великих обсягах та під достатньо дорогу вартість - можливі ризики податкових перевірок - необхідність формування експертизи по постачальникам та виробникам - необхідність контролю запобігання корупції
--	--	--

Продовження таблиці Д.1

Виробники іноземні	- можливість отримати прийнятні умови постачання - висока якість продукції - налагоджені процеси та оптимізована вартість включно з постачанням - диверсифікація та незалежність постачання через воєнні дії або зупинку виробництва - тісні контакти з іноземними агенціями	- необхідність збору та обробки інформації щодо потреб - необхідність налагоджених процедур отримання фінансування від держави - необхідність комунікації з низкою стейкхолдерів всередині держави - обмежений асортимент - необхідність довгострокових контрактів через логістику та виробничі процеси - валютні ризики - можливий вплив законодавчих обмежень - можлива втрата управління виробничого циклу
Виробники вітчизняні	- безпосередній вплив на економіку країни - більше управління та гнучкість процесів під змінювані потреби - можливість контролю якості та незнижувального залишку - порівняно низька вартість товару або послуг	- необхідність збору та обробки інформації щодо потреб - необхідність налагоджених процедур отримання фінансування від держави - обмежений асортимент - можливі проблеми по якості продукції - обмеження у виробничих потужностях або доступі до капіталу

Джерело: [33]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 Сильні сторони та можливості ДП “Медичні закупівлі України”

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
● Професійна команда, яка постійно підвищує свою кваліфікацію та накопичує досвід; ● Процесний підхід в управлінні підприємством; ● Власні інформаційно-аналітичні системи; ● Впроваджена система управління закупівельними процесами, яка заснована на кращих світових практиках; ● Ефективна, перевірена часом та зовнішніми аудиторами антикорупційна система; ● Наявність законодавчих механізмів, що дозволяють розширити конкуренцію; ● Послуги ДП “Медзакупівлі України” економічно вигідніші, ніж витрати на оплату послуг міжнародних спеціалізованих організацій; ● Покращений контроль якості (“дві пари очей” в основі всіх ключових бізнес-процесів); ● Процеси стандартизації та уніфікації, що спрощують управління закупівлями та знижують витрати.	● Впровадження передових практик корпоративного управління шляхом створення Наглядової ради, а також можливості корпоратизації підприємства; ● Впровадження ERP-системи для налаштування “безшовного” процесу управління всіма бізнес-процесами підприємства та економії ресурсів; ● Створення центр експертизи; ● Подальша розробка та впровадження власних ІТ-інструментів; ● Розвиток системи зворотного зв'язку для підвищення якості послуг ; ● Формування бренду ДП “Медзакупівлі України” та підвищення впізнаваності цільової аудиторії, подальший розвиток компетенції команди; ● Розвиток додаткових каналів доступу до інформації про стан закупівель (рівень безпеки, стан виконання програм закупівель); ● Подальше розширення конкуренції між учасниками процедур закупівель; ● Автоматизація кожного етапу закупівельного циклу, візуалізація бізнес-процесів, єдиний інструмент управління завданнями.

Таблиця Ж.2 Слабкі сторони та загрози ДП “Медичні закупівлі України”

СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
● Наявність бізнес-процесів, які потребують оптимізації та діджиталізації; ● Обмежена впізнаваність; ● Неможливість довгострокового планування здійснення закупівель через наявність законодавчих обмежень; ● Недостатність матеріально-технічної бази для повного автономного функціонування; ● Швидке масштабування діяльності, що може створити непотрібну бюрократію та уповільнити процеси; ● Недостатньо сильна корпоративна культура; ● Неконкурентні умови праці у порівнянні з комерційним сектором та міжнародним бізнесом; ● Недостатня якість даних, які надають заклади охорони здоров'я, що може призвести до критичних ситуацій в управлінні забезпеченістю.	● Вплив повномасштабного вторгнення; ● Законодавчі зміни в сфері публічних закупівель, які можуть вплинути на діяльність ДП “Медзакупівлі України”; ● Політичний тиск, інформаційні атаки; ● Оскарження процедур закупівель в АМКУ; ● Коливання валютного курсу; ● Залежність від різних стейкхолдерів та вплив на процес закупівель; ● Втрата персоналу, зокрема через низький рівень оплати праці або мобілізаційні заходи; ● Погіршення/припинення донорської підтримки; ● Погіршення відносин з виробниками/постачальниками медичних виробів; ● Законодавче регулювання діяльності держпідприємств, що може призвести до повільної трансформації всіх виробничих процесів; Затримка фінансування.

Джерело: [33]

Додаток К

Таблиця К.1 Матриця SWOT-аналізу ДП “Медичні закупівлі України”

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
МОЖЛИВОСТІ	- Використання професійної команди для впровадження ERP-системи, що забезпечить "безшовне" управління процесами. - Розробка інформаційно-аналітичних систем для створення центру експертизи, що підтримає прийняття обґрунтованих рішень. - Впровадження системи управління закупівельними процесами за міжнародними стандартами для збільшення конкурентоспроможності.	- Оптимізація бізнес-процесів та їх діджиталізація для підвищення ефективності. - Підвищення впізнаваності через формування бренду та розвиток зворотного зв'язку. - Автоматизація та візуалізація бізнес-процесів для зниження витрат та підвищення якості послуг.
ЗАГРОЗИ	- Використання ефективної антикорупційної системи для протидії політичному тиску та інформаційним атакам. - Розвиток законодавчих механізмів для зменшення впливу законодавчих змін на діяльність підприємства. - Використання системного підходу та управлінських інструментів для стабілізації фінансових процесів у змінному економічному середовищі.	- Розширення матеріально-технічної бази для автономного функціонування та зменшення залежності від зовнішніх факторів. - Покращення корпоративної культури для залучення та утримання персоналу. - Збір якісних даних з медичних закладів для забезпечення надійності управління поставками.

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток Ж]

Додаток Л

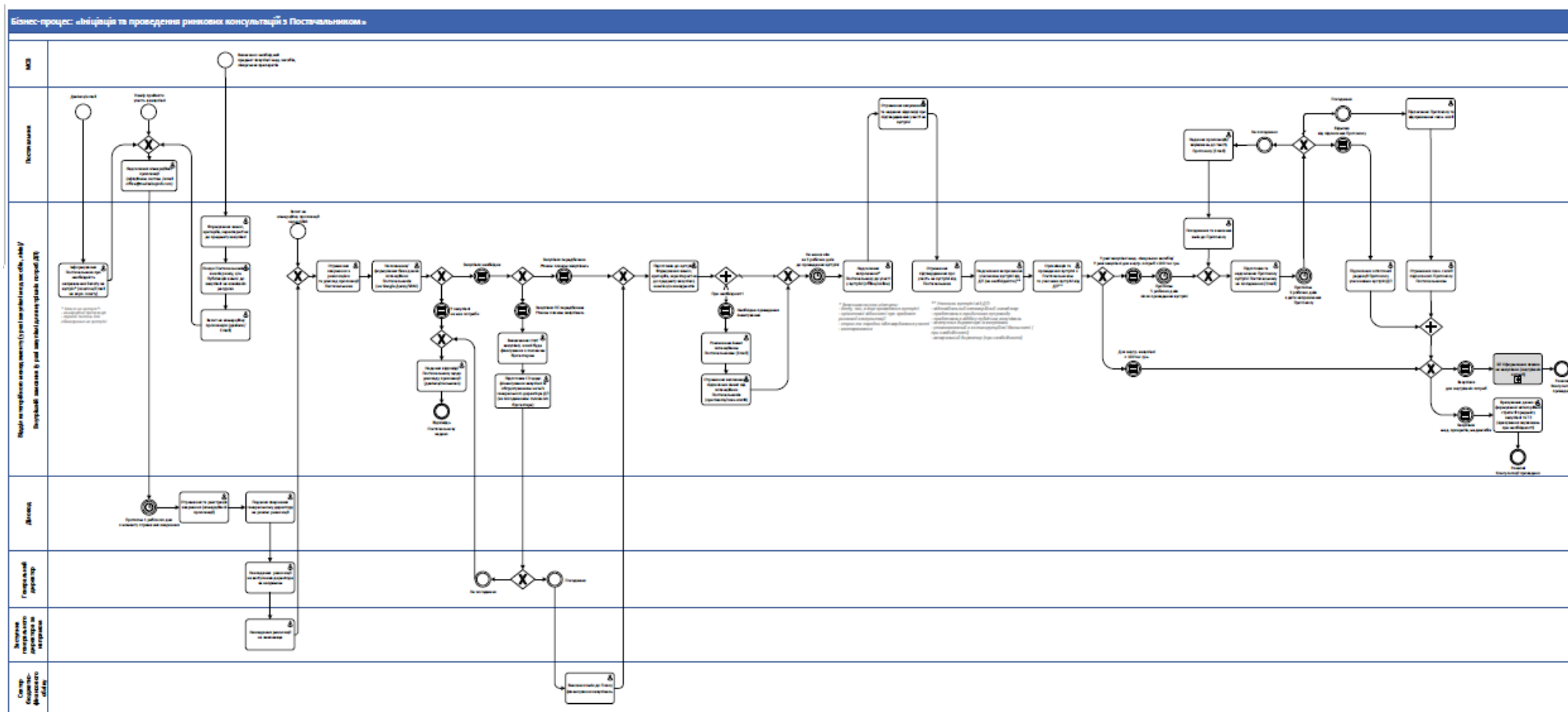


Рис. К.1 – Початковий вигляд бізнес-процесу “Ініціація проведення консультацій” МЗУ

Джерело: [33]

Додаток М

Етапи робіт	Генеральний директор МЗУ	Керівник відділу цифрової трансформації	Процесний аналітик	Бізнес аналітик	Розробники ПЗ	Керівник відділу категорійного менеджменту	Керівник відділу публічних закупівель	Працівники відділів	Технічні спеціалісти
1. Валідація бізнес-процесу as is	A	R	R	C		C	I		
2. Збір інформації по бізнес-процесу, що потребує змін		R	R	C		C	C		
3. Підготовка пропозицій по змінах		R	C	R		C	C		
4. Валідація цільового бізнес-процесу	A	R	C	C	I	C	I		
5. Розробка технічного завдання (бізнес аналітиком)		I	C	R	R	C	C		I
6. Виконання технічного завдання (розробниками, техспеціалістами)		C	I		R				R
7. Підтримка в переході на цільовий результат, тестування	I	R	C	C	C	C			R
8. Навчання користувачів (співробітників) користування новими інструментами	I	A, C	I	C	C	I		I	C
9. Введення в функціонал	I	I	I	I	R	I	I	I	R

Рис. М.1 – Матриця відповідальності співробітників ДП “Медичні закупівлі України” для впровадження цифрової трансформації бізнес-процесу “Ініціація та проведення бізнес-консультацій”

Джерело: сформовано автором

Відповідальні (R • Responsible), Підзвітний (A • Accountable), Зацікавлена сторона (C • Consulted), Проінформований (I • Informed).

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ
ЕКОНОМІСТІВ-МІЖНАРОДНИКІВ»**



**V МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«БІЗНЕС-АНАЛІТИКА:
МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»**

**Київ – Україна
5-6 березня 2024 р.**

V Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології»

Шашина М., Єрсіна К. Інноваційні методи формування персоналу підприємства	431
Швець Н. Аналіз діяльності Антимонопольного комітету України після COVID-19 та під час війни	435
Шидакова А. Організація і методика внутрішнього аудиту активів	439
Щепіна Т., Драч М. Управління фінансовими потоками підприємства в умовах економічної нестабільності під час війни	443
Юсюк І. Монетарна політика: види та типи режимів	445

<i>Секція 5. Інформаційні технології та цифровізація: проблеми та перспективи розвитку в Україні та світі</i>	450
Atamanets P. Digital transformation of the economy of Ukraine: challenges and opportunities for information technologies and advertising activities	450
Kravchenko S., Malik L. Advantages of neural networks in agricultural digital entrepreneurship.....	453
Mazur V., Donchak L. Peculiarities of agreement mechanisms and interaction of society, business with representatives' public authorities.....	456
Polishchuk S. Digitization of banking business: challenges and opportunities for government regulation	461
Rudskiy O., Kopp A. Using machine learning to assess the compliance of business process models with textual descriptions.....	466
Shelest O. Digital technologies as a catalyst for business transformation.....	471
Skrypnyk N., Kharenko V. Digital transformation in Ukrainian business: challenges and opportunities.....	474
Tupolskyi V., Osokina A. Digital business transformation: global trends and impact on the development of business models.....	478
Yakovenko K., Zviertsev H. Information and psychological operations as one of the types of threats to information security of Ukraine.....	483
Андрушкевич Н. Управління стійким розвитком підприємства в умовах цифровізації.....	486
Белінська Г., Терещенко Г. Поточний стан та проблеми інформатизації та цифрової трансформації сфери освіти в Україні.....	491
Білоцерківець В., Завгородній К., Кошовий М. Перспективи форсованого розвитку інформаційного суспільства: від фантазмів до реалій.....	495
Болгов В., Самчук О. Можливості використання віртуальної та розширеної реальності у створенні маркетингової стратегії.....	499
Болтрик М. Вплив розповсюдження штучного інтелекту на ринок праці в Україні та світі	503

Tupolskyi V.,

KNEU named after V. Hetman, bachelor student

Osokina A.,

KNEU named after V. Hetman,

associate professor of the department of management

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: GLOBAL TRENDS AND IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS

The study examines the critical role of digitalization in today's business landscape, examining its impact on business process management and digital transformation. It highlights the importance of understanding these changes for efficient optimization and market adaptation.

Key words: business process management, digital transformation, modeling, business model, digital, digitalization.

Researching Digitalization is crucial in today's rapidly evolving business world. Both business process management (BPM) and digital transformation are of significant interest in academic and professional circles. With the integration of digital technologies, organizations can streamline operations, enhance agility, and meet customer expectations. Digital transformation involves using digital technologies to innovate and improve existing business models, which naturally raises questions about the relationship between BPM and digital transformation.

Understanding these transformations is essential for optimizing efficiency, adapting to market changes, and identifying best practices. The findings highlight the crucial role of BPM in driving digital transformation.

However, the findings also stress the importance of further research to better understand practical implications.

The link between BPM and digital transformation is evident in organizational efforts to adapt to the digital economy. Digital transformation involves utilizing digital technologies to either innovate existing business models or create new ones. Organizations often focus on improving existing processes while adopting new technologies, indicating a correlation between BPM and digital transformation. Automation of processes through digitization, data integration, and analysis is crucial for successful digital transformation. Collaboration between digital transformation and BPM presents opportunities for innovation.

However, there is a need for a clear theoretical framework that combines these concepts, as well as further research into the role of BPM in digital transformation.

Секція 5. Інформаційні технології та цифровізація: проблеми та перспективи розвитку в Україні та світі

Digital transformation involves a comprehensive improvement of traditional business practices through the integration of digital technologies. Here's a breakdown of how some of the elements contribute to digital transformation:

1. **Automation of Routine Tasks:** Implementing automation tools and technologies to streamline repetitive and manual tasks, such as data entry, invoice processing, and customer service inquiries. This leads to increased efficiency, reduced errors, and cost savings.

2. **Cloud Computing:** Transitioning from traditional on-premises IT infrastructure to cloud-based solutions for storage, computing, and software services. This enables scalability, flexibility, and accessibility, allowing businesses to adapt quickly to changing demands and access resources from anywhere.

3. **Data Analytics and Predictive Modeling:** Leveraging advanced analytics techniques and tools to analyze large volumes of data, derive actionable insights, and make data-driven decisions. Predictive modeling enables businesses to forecast trends, anticipate customer behavior, and optimize operations.

4. **Digital Customer Experience:** Enhancing the customer journey by integrating digital technologies across touchpoints, such as websites, mobile apps, and social media platforms. This includes personalized marketing, self-service portals, and omnichannel support, resulting in improved customer satisfaction and loyalty.

Digital transformation goes beyond individual actions; it involves a holistic approach to reimagining business operations and processes in alignment with digital technologies. By integrating these elements and rethinking traditional business models, organizations can achieve true digital transformation, driving innovation, agility, and competitiveness in the digital age.

After acquainting ourselves with the theoretical approaches related to the research topic, it is now time to delve into practical examples and recommendations.

Back in the day, Adobe was called Adobe Systems and sold boxed software. When the 2008 crisis kicked in, the company made a risky decision to move from a license-based model to a subscription-based model. They redefined their service offering and divided it into three cloud-based solutions: Creative Cloud, Document Cloud and Experience Cloud. This is how Adobe became a cloud company operating in a now so popular SaaS (software-as-a-service) model. In the meantime, as a part of their digital transformation, they acquired a web analytics company (Omniiture) and an ecommerce platform (Magento). The company also realized that they could achieve their goals only if having the best talent. Their digital transformation happened on many levels: new business model (SaaS), new technology (cloud), redefined service packages and positioning (focusing on enterprise clients), new HR management strategy, embracing a data-driven operation model, etc. Adobe's example proves two important facts: Digital transformation can create a substantial competitive advantage

for a business. It has to happen across the whole organization and redefine the way of doing things for everyone [4].

Another compelling example of business process transformation through digitalization, although less apparent, is equally intriguing.

After running an analogue business for almost 80 years and becoming one of the world's most recognized trademarks, Ikea decided to undertake a digital transformation in 2018.

The company decided to hire a digital expert to lead the organization through the process. In early 2018, Barbara Martin Coppola, ex-Google and Samsung advisor, joined Ikea's team as a Chief Digital Officer.

The scale of changes was massive and touched all facets of Ikea's business. In this work, we take a closer look at three examples:

1. Being a retail company, Ikea focused on developing its e-commerce. Running an online shop and a traditional store are two very different things. Running both at the same time is a whole new story. It is impossible to say where one part of digital transformation ends, and another begins.

2. To adapt to the new business model, Ikea decided to transform their stores and use them also as fulfilment centres. To operate two businesses from the same space (from thousands of spaces – Ikea stores and distribution centres), they used algorithms to manage the supply chain. On top of that, they focused on developing analytics and involved them in decision-making.

3. The same customers were shopping at Ikea online and offline. To enhance customer experience and keep consistent branding across all channels, the company decided to connect in-store and online interactions with their clients. For example, one can start designing their new kitchen on Ikea's website and come to the store later.

As Barbara Martin Coppola puts it: digital needs to be embedded in every aspect of IKEA. While the company's values stay the same, the way of doing things adapts to the changing business and lifestyle landscape [4].

Digital transformation is about employing digital technologies to reinvent your business. And it is also essential for survival in today's digital era, requiring a fundamental shift in thinking to reinvent businesses and meet the evolving needs of customers.

If we compare the development of digitalization in Ukrainian society with the level of Ukraine's competitiveness in the global market from 2016 to 2021 (Fig. 1), we can also observe a trend of interdependence between these processes.

As seen in Fig. 1, the rankings for Ukraine's overall and digital competitiveness exhibit similar development trends. However, starting from 2019, when societal digitalization processes began to rapidly evolve, we observe that the rankings for overall competitiveness change more slowly than those for digital competitiveness.

Секція 5. Інформаційні технології та цифровізація: проблеми та перспективи розвитку в Україні та світі

This confirms the fact of the development and spread of digitalization across all spheres of society, especially since 2020, when the pandemic factor contributed to the acceleration of these processes. Despite this, Ukraine continues to occupy the lowest positions and ranks among the 10 worst countries in the world for digital rating (54th out of 64 countries in the digital rating for 2021).

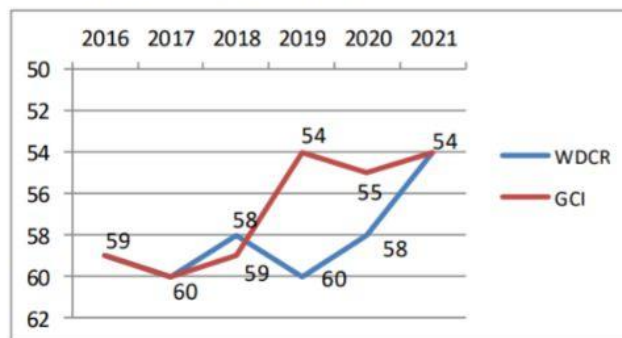


Fig. 1. Comparison of Ukraine's overall and digital competitiveness over the years
Source: Developed by the authors based on [1; 5]

In Table 1, a comparison of the change in ranking positions of global leading countries is provided based on levels of global and digital societal competitiveness, including Ukraine.

As seen in Table 1, the digital rating WDCI is closely associated with the GCI rating, confirming the hypothesis regarding the interrelationship and mutual influence between overall societal development and digitalization processes. That is, countries focused on implementing and developing innovative processes, reducing levels of social tension, expanding government support for businesses, are capable of implementing digitalization tools and developing digital economies.

Hence, commencing from the year 2020, Ukraine has embarked upon a robust journey towards the digitalization of its economy, striving earnestly to position itself as a frontrunner in this arena. The endeavor towards economic digitalization necessitates not only the digital transformation of governmental sectors but also the cultivation of a commensurate level of digital literacy among the populace, recognizing them as the primary consumers of digital services. Concurrently, businesses are diligently endeavoring to stay abreast of the evolving landscape by digitizing nearly all facets of their operations, leading to the genesis of novel services, expedited customer servicing, and proactive business conduct.

Table 1

Dynamic change in country ranking positions based on global and digital competitiveness indices

Country	Rating by GCI, 2020	Rating by GCI, 2021	Rating change	Digital rating by WDCI, 2020	Digital rating by WDCI, 2021	Rating change
Switzerland	3	1	2	6	6	0
Sweden	6	2	4	4	3	1
Denmark	2	3	-1	3	4	-1
Netherlands	4	4	0	7	7	0
Singapore	1	5	-4	2	5	-3
Norway	7	6	1	9	9	0
Hong Kong	5	7	-2	5	2	3
Taiwan	11	8	3	11	8	3
UAE	9	9	0	14	10	4
USA	10	10	0	1	1	0
Ukraine	55	54	1	58	54	4

Source: Developed by the authors based on [1; 5]

An analysis of the metrics pertaining to the degree of economic digitization within the nation underscores that there remains ample room for advancement in optimizing and fostering the digital transformation journey in Ukraine. Over the preceding five-year period, Ukraine has been actively fortifying its regulatory framework to facilitate economic digitization. Furthermore, buoyed by European assistance in the nation's developmental strategy, the foundational pillars for digital progress and innovative IT solutions have been laid, aimed at establishing competitiveness not solely within the domestic sphere but also on the global stage.

Reference

1. IMD World Digital Competitiveness Ranking. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/>
2. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. URL: <https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-1-2020/mastering-digital-transformation-through-business-process-management-investigating-alignments-goals-orchestration-and-roles>
3. Digital transformation and the new logics of business process management. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0960085X.2020.1718007>
4. 5 examples of digital transformation. URL: <https://www.boldare.com/blog/5-examples-of-digital-transformation/#what-is-digital-transformation?-5-examples-of-digital-transformation>

Секція 5. Інформаційні технології та цифровізація: проблеми та перспективи розвитку в Україні та світі

5. Раєвська О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 56-66.

6. Безрук Д. І. Діджиталізація економіки в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. №71. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1330>

7. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т.30, №1(2). С. 44-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1(2)_8).

Yakovenko K.,

*Senior Lecturer at the Department of Software Engineering and Management
Intelligent Technologies*

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Zviertsev H.,

*Postgraduate student of the Department of Cybersecurity
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

INFORMATION AND PSYCHOLOGICAL OPERATIONS AS ONE OF THE TYPES OF THREATS TO INFORMATION SECURITY OF UKRAINE

The paper examines the main types of information and psychological operations (fake news, disinformation, exaggeration or understatement of information, bot cyberattacks, propaganda) and analyzes their potential harm to Ukraine's information security.

Keywords: information and psychological operations (PSYOP), information security, Russian-Ukrainian war, fake news, disinformation, propaganda.

In addition to the military aggression that Russia, as the aggressor state, launched against Ukraine in 2014 and which turned into a full-scale invasion in 2022, we can also identify the active deployment of information warfare, which is being conducted in several directions and has a significant impact on the general population, which determines the relevance of the problem.

Information warfare is a type of information confrontation between various actors aimed at conducting a set of actions to damage the information sphere of the competing party and protecting its own information security.

The essence of information warfare is the regular attacks on the enemy's information security.

According to researchers, information warfare can include:



СЕРТИФІКАТ

підтверджує участь

Владислава ТУПОЛЬСЬКОГО

у V Міжнародній науково-практичній конференції

«БІЗНЕС-АНАЛІТИКА: МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ»

Київ, 5-6 березня 2024 року

Тривалість заходу

15 годин (0,5 кредитів ECTS)



В.о. декана факультету економіки
та бізнес-адміністрування
Національного авіаційного університету,
кандидат економічних наук, доцент



Світлана ПЕТРОВСЬКА



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщикова Петро

Дата перевірки:
19.05.2024 16:23:38 EEST

Дата звіту:
19.05.2024 16:31:24 EEST

ID перевірки:
1016262858

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Тупольський_ПЛАГІАТ.docx

Кількість сторінок: 84 Кількість слів: 17299 Кількість символів: 138263 Розмір файлу: 1.15 MB ID файлу: 1016052102

6.45% Схожість

Найбільша схожість: 1.34% з Інтернет-джерелом (<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2119>)

4.95% Джерела з Інтернету

385

Сторінка 86

4.50% Джерела з Бібліотеки

296

Сторінка 89

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Тупольського Владислава Вікторовича

Назва роботи: УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Науковий керівник: Осокіна Алла Вікторівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 6,45 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Відповідно до отриманого допустимого відсотка коефіцієнта подібності, належного цитування та відсутність ознак плагіату, можна засвідчити самостійне виконання дослідження та рекомендувати КМР до захисту у екзаменаційній комісії з атестації.

19.05.2024



Осокіна Алла Вікторівна