

**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: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

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

Здобувача **Івахненка Владислава Андрійовича**

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

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

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

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Поняття і сутність бізнес-процесу організації.....	5
1.2 Система управління бізнес-процесами організації.....	14
1.3 Методичний інструментарій управління бізнес-процесами організації....	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”.....	38
2.1 Загальна характеристика ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”.....	38
2.2 Напрямки удосконалення управління бізнес-процесами ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”.....	57
2.3 Організаційне та економічне забезпечення удосконалення управління бізнес-процесами ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”.....	65
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена сучасними умовами ринку, де управління бізнес-процесами стає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах постійних змін ринку, технологій та потреб клієнтів, оптимізація бізнес-процесів є необхідною для досягнення ефективності та стабільного розвитку компаній. Дослідження Івахненка зосереджене на удосконаленні управління бізнес-процесами ДП “Медичні Закупівлі України”, що є важливим для підтримання та покращення фінансових показників цього підприємства. У сучасних бізнес-середовищах управління бізнес-процесами стає надзвичайно важливим. Для підтримки конкурентоспроможності необхідно ефективно керувати процесами через постійні зміни на ринку, технологіях і потребах клієнтів. У маневреному світі бізнесу розуміння та оптимізація бізнес-процесів стають важливими компонентами успіху компаній. Для адаптації до нових умов потрібні нові методи та ресурси, щоб оптимізувати процеси та досягти стратегічних цілей. Актуальність дослідження підтверджується кількістю науковців, які вивчають бізнес-процеси: Демиденко [1], Коюди [2], Хамер і Чампі [3], Деванпорт і Шорт [4], Чорнобай і Дума [5], Тішер [6].

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління бізнес-процесами організації.

Завдання дослідження:

- Визначити поняття та сутність бізнес-процесів організації
- Дослідити елементи системи управління бізнес-процесами організації
- Проаналізувати методичний інструментарій управління бізнес-процесами організації
- Дати загальну характеристику діяльності ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”
- Сформулювати напрямки удосконалення управління бізнес-процесами ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

- Розробити організаційне та економічне забезпечення удосконалення управління бізнес-процесами ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

Об’єкт дослідження: процеси функціонування та розвитку бізнес-організацій.

Предмет дослідження: ідентифікування та управління бізнес-процесами організації.

Методи дослідження:

- Аналіз: система управління бізнес-процесами, опис бізнес-процесів.
- Аргументація: необхідність оптимізації бізнес-процесу “Збір заявок за централізованими програмами”.
- Формалізація: поняття і сутність бізнесу-процесу в організації,
- Порівняння: бізнес-процесу до оптимізації та після
- Узагальнення: висновки.

Практичне значення:

- Підвищити ефективність та якість роботи: Оптимізація бізнес-процесів сприятиме зниженню витрат та покращенню якості продукції та послуг, що в свою чергу призведе до задоволення клієнтів та зростання їх лояльності.
- Збільшити доходи: Завдяки збільшенню обсягів виробництва та продажів, а також підвищення рентабельності підприємства.
- Підвищити конкурентоспроможність: Гнучкість та адаптивність до змін на ринку дадуть організації значну перевагу перед конкурентами.

Інформаційна база: підручники, навчальні посібники, наукові статті, Internet-джерела.

Структура роботи: 85 сторінок, 11 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 32 найменування, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та сутність бізнес-процесів в організації

Будь-яка сфера діяльності в житті має в своїй основі послідовність процесів. Чи то робота, виховання, написання кваліфікаційної бакалаврської роботи чи прибирання включають у себе виконання певних алгоритмів. Це є обов'язковою складовою для результативної роботи в усіх галузях. Тому і для підприємств будь-яких розмірів і напрямків діяльності бізнес-процеси є невід'ємною частиною їх функціонування. Підприємство являє собою загальну відкриту соціально-економічну систему, усередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи загалом та специфічність прояву окремих бізнес-процесів [1; 2].

Проте бізнес-процесом називають далеко не кожную послідовність дій. Як приклад, вибір найкращого маршруту з урахування стану дороги, краси пейзажів і витраченого часу не є бізнес-процесом, а робота логістичного відділу певної організації є бізнес-процесом. Чому так? Тому що у сфері підприємницької діяльності, на відміну від щоденних побутових процесів, головною метою є досягнення прибутку.

На сьогоднішній день наукові підходи не можуть точно та чітко визначити поняття бізнес-процесу, саме тому існує безліч підходів до визначення поняття та сутності “бізнес-процесу” основні з них наведені у таблиці 1.1, інші в додатку А.

Таблиця 1.1 — Основні підходи до визначення поняття “бізнес-процес”

Автор	Визначення	Власний коментар
1	2	3
М. Hammer., J. Champy [3, с.32]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.	Визначення бізнес-процесу, дане Хаммером і Чампі, чітко описує його як ланцюжок створення цінності для споживача.
Т. Н. Davenport, J. E. Short [4, с.13]	Специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або — набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку.	Визначення Давенпорта і Шорта доповнює концепцію бізнес-процесу за Хаммером і Чампі, акцентуючи увагу на його структурованості, вимірюваності та орієнтації на результат.
Л. І. Чорнобай, О. І. Дума [5, с.130]	Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства.	Визначення бізнес-процесу Чорнобаєм і Думою підкреслює його системність, керованість, орієнтацію на створення доданої вартості та зв'язок з бізнес-моделлю підприємства.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Ericsson [13, с.24]	Ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів.	Визначення Еріксону підкреслює логічність, повторюваність та орієнтацію на результат бізнес-процесів.
Т. Морщенок [14, с.298]	Сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у межах реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу у процесі здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів і забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища.	Визначення бізнес-процесу Морщеноком, підкреслює його стратегічну спрямованість, використання потенціалу підприємства та адаптивність до динамічного ринкового середовища.

Джерело: складено автором.

Усі розглянуті визначення описують бізнес-процес як послідовність дій, що перетворюють ресурси на цінність для споживача. Наголошуючи на ключовій функції бізнес-процесів в створенні та наданні продуктів або послуг, які задовольняють потреби клієнтів.

Також підкреслюється важливість структурованості, вимірюваності та орієнтації на результат. Це є показником того, що бізнес-процеси повинні бути чітко визначені, вимірювані та контрольовані, щоб забезпечити ефективне та результативне їх виконання.

У всіх визначення вказують на зв'язок бізнес-процесів з бізнес-моделлю та стратегією розвитку підприємства. Підкреслюючи, що бізнес-процеси не існують в ізоляції, а повинні бути інтегровані з загальною стратегією та бізнес-моделлю компанії.

Ключові відмінності:

- Хаммер і Чампі: Найпростіше та найлаконічніше визначення, що акцентує увагу на створенні цінності для споживача. Тому є легко зрозумілим і доступним для широкої аудиторії.
- Давенпорт і Шорт: Доповнюють попереднє визначення акцентом на структурованості, вимірюваності та орієнтації на результат. Таким чином воно є більш практичним та корисним для вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів.
- Чорнобай і Дума: Розвивають концепцію, підкреслюючи системність, керованість, орієнтацію на створення доданої вартості та зв'язок з бізнес-моделлю. Роблячи його більш комплексним та всебічним, але й більш складним для розуміння.
- Ericsson: Додає до попередніх визначень акцент на логічності, повторюваності та орієнтацію на задоволення потреб споживачів. Визначення актуальне для сучасних бізнес-процесів, де автоматизація та стандартизація відіграють значну роль.
- Морщенок: Найскладніше та найдетальніше визначення, що підкреслює стратегічну спрямованість, використання потенціалу підприємства та адаптивність до динамічного ринкового середовища. Є цінним для стратегічного планування та розвитку бізнесу.

Зростання рівня конкуренції, безперервні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, швидкий розвиток ринку товарів і послуг, усе це є

ознаками нинішнього світу бізнесу. Такі обставини вимагають зайнятись пошуком раніше не відомих інструментів і методів управління організацією. Ключовою складовою процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством є концепція бізнес-процесу. Завдяки їй організація стає чітко структурованим, а фокус зосереджується на безперервному вдосконаленні кінцевого продукту та максимальному задоволенні потреб споживача.

Хоч тема поняття та сутності бізнес-процесів і процесно-орієнтованого управління підприємством загалом активно досліджується, досі існують певні розбіжності та суперечки щодо розуміння цих концепцій. Економічні реформації зумовлюють потребу в нових підходах і рішеннях щодо організації роботи підприємств, проте на даний момент наукова література не дає вичерпної відповіді на ці запити.

Моделюючи бізнес-процеси при зображенні діяльності підприємства, організація має можливість побачити раніше непомітні процеси, так і ретельніше розглянути процеси, які проходять всередині. Таким чином підвищуючи як рівень контрольованості, так і рівень керованості діяльності.

У процесі свого розвитку кожна організація проходить різні стадії розвитку. Напочатку зазвичай власник бізнесу сам регулює та контролює усі процеси компанії. Із ростом підприємства більшість процесів стандартизуються для подальшого корегування чи аналізу циклічних дій працівників. Звісно з розширенням бізнесу зростає й кількість завдань, а відповідно — і число включених сюди процесів і людей. Важливо систематизувати механізм роботи організації, щоб він був чітким і надійним. Саме через це життєво необхідно описувати бізнес-процеси, докладно зазначати в них всі складові алгоритму та розписувати прямі обов'язки залучених робітників.

Слід зазначити, що автори розглядають поняття в двох аспектах технічному (тобто бізнес-процесом є комплекс дій з входом та виходом) та економічному (бізнес-процес створює споживчу цінність). Відповідно до різних визначень можна виділити ключові характеристики бізнес процесу як поняття [5, с.128-129]:

- Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність);

- Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві;
- Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі;
- Вимірність результату кожного бізнес-процесу;
- Дискретність процесу (наявність початку і закінчення);
- Існування мети здійснення бізнес-процесів;
- Безперервність бізнес-процесів;
- Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів;
- Керованість бізнес-процесів;
- Застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів.

Характерними рисами бізнес-процесів є також наявність внутрішніх і зовнішніх користувачів; існування всередині підрозділів підприємства і між ними, а також між різними підприємствами; формування на основі способу виконання робіт, властивому кожному окремому підприємству [15, с.2].

Для кращого розуміння сутності бізнес-процесів також варто розглянути їх класифікацію. Загалом можна визначити такі критерії та їх види (табл. 1.2).

Таким чином, не існує стандартного переліку бізнес-процесів підприємства і як показує системний аналіз відсутня єдина їх класифікація. Кожен суб'єкт господарювання залежно від розміру, ринкової спрямованості діяльності, широти та завдань дослідження повинен визначати притаманний тільки йому набір бізнес-процесів [17, с.127].

У сучасному динамічному середовищі бізнесу ефективність діяльності організації стає ключовим фактором її успішності. В цьому контексті бізнес-процеси відіграють фундаментальну роль, забезпечуючи чітку структуру, координацію та результативність роботи. Їх можна розглядати як "кровоносну систему" підприємства, що живить його життєдіяльність та веде до досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.2 — Класифікація бізнес-процесів в системі управління організацією.

Критерій класифікації	Види бізнес-процесів
За місцем в організаційній структурі підприємства	Горизонтальні процеси; індивідуальні горизонтальні процеси; міжфункціональні горизонтальні процеси; вертикальні процеси; інтегровані процеси.
За ступенем впливу на результативність	Ключові (вирішальні); ризикові.
За Портером	Первинні, підтримуючі, розвиваючі.
За рівнем складності	Прості; складні
За причетністю до фірми	Внутрішні, зовнішні
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	Бізнес-процеси верхнього рівня; бізнес-процеси середнього рівня; бізнес-процеси нижнього рівня
За структурою взаємодії	Вертикальні та горизонтальні.
За призначенням або ступенем впливу на одержання доданої цінності	Основні (базові) процеси; допоміжні процеси; процеси управління
За варіантами ідентифікації	Наскрізні; функціональні.
За участю в життєвому циклі товару	Основні процеси; допоміжні процеси; організаційні.

Джерело: складено автором на основі [16, 17].

Вплив бізнес-процесів на ефективність діяльності організації багатогранний та проявляється у різних аспектах:

- Підвищення продуктивності: Ефективно структуровані бізнес-процеси мінімізують дублювання зусиль, оптимізують використання ресурсів та скорочують час виконання завдань.
- Покращення якості: Чітко визначені та стандартизовані бізнес-процеси сприяють послідовному виробництву товарів та послуг з меншою кількістю помилок.
- Підвищення гнучкості: Ефективні бізнес-процеси дають організаціям можливість швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов та потреб клієнтів.

- Підвищення прозорості: Чітко документовані та прозорі бізнес-процеси полегшують моніторинг, аналіз та вдосконалення.
- Підвищення мотивації співробітників: Коли співробітники чітко розуміють свою роль у загальному процесі та мають чіткі інструкції щодо виконання своїх завдань, вони стають більш мотивованими та продуктивними.

Впровадження та оптимізація бізнес-процесів може принести значні переваги для будь-якої бізнес-організації:

- Зростання доходів: Ефективна робота веде до збільшення обсягів виробництва та продажів, що, в свою чергу, призводить до зростання доходів.
- Зниження витрат: Оптимізація ресурсів та мінімізація помилок сприяють зниженню витрат та підвищенню рентабельності.
- Покращення якості продукції та послуг: Зниження браку та чіткий контроль якості гарантують високий рівень продукції та послуг, що веде до задоволеності клієнтів та лояльності.
- Підвищення конкурентоспроможності: Гнучкість, адаптивність та висока якість продукції дають організаціям значну перевагу на ринку.
- Підвищення лояльності клієнтів: Задоволеність клієнтів якістю продукції та послуг, а також швидким та ефективним обслуговуванням веде до їх лояльності та довгострокового співробітництва.

Бізнес-процеси відіграють ключову роль в управлінні організацією, оскільки вони забезпечують систематичний підхід до досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Основні аспекти, що визначають значущість бізнес-процесів, можна розділити на кілька ключових напрямків.

1. Підвищення ефективності діяльності

Бізнес-процеси дозволяють структурувати діяльність організації, що сприяє зменшенню витрат часу та ресурсів. За рахунок чіткого визначення послідовності дій і відповідальності кожного учасника процесу, компанія може уникнути дублювання функцій і мінімізувати втрати.

2. Збільшення прозорості управління

Документування і автоматизація бізнес-процесів дозволяють керівництву мати точну інформацію про стан і перебіг кожного процесу в режимі реального часу. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, швидкій реакції на зміни і підвищенню адаптивності організації до ринкових умов.

3. Підвищення якості продукції та послуг

Впровадження стандартів якості у бізнес-процеси забезпечує відповідність кінцевих продуктів і послуг встановленим вимогам. Це дозволяє підвищити задоволеність клієнтів, знизити кількість дефектів та повернень продукції, а також збільшити конкурентоспроможність на ринку.

4. Оптимізація використання ресурсів

Бізнес-процеси допомагають виявити і усунути непотрібні операції, що не додають цінності, та оптимізувати використання ресурсів, таких як людський капітал, фінанси та матеріали. Це сприяє досягненню економічної ефективності та покращенню фінансових показників організації.

5. Підтримка інновацій та змін

Бізнес-процеси надають основу для впровадження інновацій та змін в організації. Вони дозволяють систематично підходити до управління проектами, розробки нових продуктів та впровадження нових технологій. Це забезпечує стабільний розвиток і здатність швидко адаптуватися до нових викликів.

6. Забезпечення злагодженої роботи команди

Чітко визначені бізнес-процеси сприяють кращій комунікації і координації між різними підрозділами і працівниками організації. Вони забезпечують зрозумілість ролей та обов'язків, що допомагає уникнути конфліктів та непорозумінь, підвищує мотивацію працівників і сприяє досягненню спільних цілей.

7. Відповідність нормативним вимогам

Багато галузей регулюються строгими нормативними актами, і бізнес-процеси допомагають організаціям забезпечити відповідність цим вимогам. Документування процесів, проведення внутрішніх аудитів і впровадження систем

управління якістю дозволяє мінімізувати ризики пов'язані з недотриманням законодавства.

Підсумовуючи, можна зазначити що бізнес-процес — це сукупність певних заходів, процедур, дій і операцій, взаємозалежних і пов'язаних між собою, які періодично повторюються та створюються конкретний результат, визначений командою експертів, до складу якої входять менеджери різних відділів, топ-менеджери та експерти інших структурних одиниць підприємства. Метою цього результату є конвертація наявних вхідних ресурсів у вихідний продукт, що задовольнить потреби покупців.

Бізнес-процеси є ключовим фактором ефективної діяльності будь-якої бізнес-організації. Їх чітка структура, координація та результативність забезпечують ефективну діяльність бізнес-організації. Ефективні бізнес-процеси — це основа успішного та стійкого розвитку будь-якої бізнес-організації.

1.2 Система управління бізнес-процесами організації

Суб'єкт управління бізнес-процесами — це ключова складова системи управління бізнес-процесами, що включає особу або групи осіб, відповідальних за планування, контроль, координацію та вдосконалення бізнес-процесів у рамках організації. Суб'єкт управління бізнес-процесами відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Завдання суб'єкта управління бізнес-процесам:

- **Аналіз та моделювання** процесів: суб'єкт проводить аналіз існуючих бізнес-процесів, ідентифікуючи слабкі місця та можливості для покращення. Він також моделює нові процеси або оновлює існуючі для досягнення більшої ефективності. Суб'єкт управління бізнес-процесами проводить детальний аналіз існуючих процесів, щоб зрозуміти їхню структуру, взаємозв'язки та вплив на

загальну ефективність організації. Він використовує різні методи, такі як SWOT-аналіз, для виявлення сильних і слабких сторін процесів, а також можливостей і загроз. Моделювання процесів дозволяє створити візуальні діаграми, які відображають поточний стан процесів і допомагають ідентифікувати вузькі місця та можливості для покращення. Використання інструментів, таких як BPMN (Business Process Model and Notation), дозволяє стандартизувати підхід до моделювання. Ці моделі стають основою для подальших кроків з оптимізації та автоматизації процесів.

- **Планування** включає визначення цілей і завдань для кожного бізнес-процесу з урахуванням стратегічних цілей організації. Суб'єкт управління розробляє детальні плани дій, які включають ресурси, необхідні для виконання процесів, та встановлює часові рамки для досягнення цілей. Важливим аспектом є визначення пріоритетів, що дозволяє зосередитися на найважливіших процесах, які приносять найбільшу цінність організації. Планування також включає оцінку ризиків і розробку заходів для їхнього мінімізації. Таким чином, процеси стають більш передбачуваними і керованими, що підвищує їхню ефективність.
- **Впровадження змін** у бізнес-процеси вимагає ретельної підготовки та координації всіх зацікавлених сторін. Суб'єкт управління розробляє стратегії для ефективного впровадження змін, враховуючи можливі перепони та способи їх подолання. Це включає навчання персоналу новим методам роботи, впровадження нових технологій та інструментів, а також адаптацію організаційної структури. Впровадження може також включати пілотні проекти для тестування нових підходів перед їх масштабним застосуванням. Важливо забезпечити підтримку змін з боку керівництва і співробітників для успішного впровадження нововведень.
- **Моніторинг та контроль** передбачають постійний збір та аналіз даних про виконання бізнес-процесів. Суб'єкт управління використовує різні інструменти, такі як системи управління процесами та ключові показники ефективності (KPI), для оцінки продуктивності процесів. Це дозволяє виявляти відхилення від запланованих показників і вчасно вживати коригувальних заходів. Регулярні

аудити та перевірки забезпечують відповідність процесів встановленим стандартам і політикам організації. Моніторинг також включає аналіз зворотного зв'язку від співробітників і клієнтів, що допомагає виявити додаткові можливості для покращення.

- **Вдосконалення** бізнес-процесів є безперервним процесом, який включає виявлення та реалізацію можливостей для покращення. Суб'єкт управління використовує підходи, такі як PDCA (Plan-Do-Check-Act), для систематичного вдосконалення процесів. Важливою частиною цього є аналіз результатів впроваджених змін та оцінка їх впливу на загальну продуктивність організації. Вдосконалення може включати як невеликі, поступові зміни, так і масштабні реінжинірингові проекти. Крім того, впровадження інноваційних технологій та методів роботи може суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів. Постійний пошук нових можливостей для вдосконалення забезпечує конкурентоспроможність і розвиток організації.
- **Ефективна комунікація** є ключовою для успішного управління бізнес-процесами. Суб'єкт управління забезпечує постійний обмін інформацією між всіма учасниками процесів, включаючи керівництво, співробітників і зовнішніх партнерів. Це включає проведення регулярних зустрічей, презентацій та воркшопів для обговорення змін та обміну досвідом. Важливим аспектом є також документування процесів та змін, що забезпечує прозорість і зрозумілість дій для всіх залучених сторін. Використання сучасних засобів комунікації, таких як корпоративні портали та системи управління знаннями, сприяє ефективному обміну інформацією. Така комунікація допомагає уникнути непорозумінь та сприяє злагодженій роботі всієї організації.

Об'єкт управління бізнес-процесами — це компонент системи управління бізнес-процесами, над яким здійснюється управління. Він представляє собою конкретний бізнес-процес або групу процесів, що підлягають аналізу, оптимізації та контролю з метою досягнення стратегічних цілей організації. Об'єкт управління бізнес-процесами є центральним елементом системи управління бізнес-процесами

і дозволяє організації зосередитися на конкретних процесах та досягненні оптимальних результатів.

Основні компоненти об'єкта управління бізнес-процесами:

1. Процеси:

Операційні процеси безпосередньо впливають на основну діяльність організації, яка спрямована на створення продукції або надання послуг. Це можуть бути виробничі лінії, де здійснюється безпосереднє виготовлення товарів, або логістичні процеси, які забезпечують доставку продукції до кінцевого споживача. Продажі також входять до цієї категорії, оскільки вони безпосередньо взаємодіють з ринком і клієнтами, реалізуючи товари та послуги. Ефективність операційних процесів визначає, наскільки успішно компанія задовольняє попит на свою продукцію. Крім того, оптимізація цих процесів може призвести до значного зниження витрат і підвищення продуктивності..

Підтримуючі процеси забезпечують стабільну роботу операційних процесів, надаючи необхідні ресурси та послуги. Управління людськими ресурсами займається наймом, навчанням та розвитком персоналу, що є критично важливим для підтримання високої продуктивності. ІТ-підтримка забезпечує наявність та функціонування інформаційних систем і технологій, необхідних для виконання щоденних операцій. Бухгалтерія здійснює фінансовий контроль та управління бюджетом, що сприяє стабільності та прозорості фінансових потоків. Інші підтримуючі процеси можуть включати юридичну підтримку, управління ризиками та обслуговування інфраструктури.

Управлінські процеси охоплюють діяльність, пов'язану з плануванням, організацією, мотивацією та контролем. Стратегічне планування включає визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку організації. Контроль передбачає моніторинг виконання планів та внесення необхідних коригувань для досягнення бажаних результатів. Управлінські процеси також включають розробку та впровадження політик і процедур, що регулюють діяльність компанії. Вони забезпечують злагоджену роботу всіх підрозділів і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

2. Ресурси:

Людські ресурси є одним з найважливіших активів організації, оскільки від їхніх знань, навичок та компетенцій залежить ефективність виконання бізнес-процесів. Важливо не лише наймати кваліфікований персонал, але й постійно інвестувати в їхнє навчання та розвиток. Система управління людськими ресурсами включає планування потреб у персоналі, управління кар'єрним розвитком, мотивацію та оцінку ефективності роботи. Важливу роль відіграють також питання соціальної відповідальності та створення сприятливого робочого середовища.

Матеріальні ресурси включають всі фізичні об'єкти, що використовуються у виробничих та інших бізнес-процесах. Це обладнання, яке використовується у виробництві, офісні приміщення, транспортні засоби, сировина та інші матеріали. Ефективне управління матеріальними ресурсами передбачає їхнє своєчасне постачання, технічне обслуговування, модернізацію та раціональне використання. Важливо також забезпечувати належне зберігання матеріалів, щоб уникнути втрат і псування.

Фінансові ресурси включають грошові кошти, кредити, інвестиції та інші фінансові інструменти, що використовуються для підтримки та розвитку бізнес-процесів. Управління фінансами передбачає планування, облік, аналіз та контроль фінансових потоків. Важливою складовою є бюджетування, що дозволяє оптимально розподілити фінансові ресурси між різними підрозділами і проектами. Крім того, фінансовий аналіз допомагає оцінити ефективність використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інформаційні ресурси включають всі дані та інформаційні системи, що використовуються для підтримки бізнес-процесів і прийняття рішень. Це можуть бути бази даних, програмне забезпечення, інформаційні технології та інфраструктура для зберігання і обробки інформації. Ефективне управління інформаційними ресурсами передбачає забезпечення їхньої доступності, безпеки та надійності. Важливо також забезпечити відповідність інформаційних систем потребам бізнесу та постійно їх вдосконалювати.

3. Види діяльності та функції:

Види діяльності представляють собою конкретні завдання або дії, які виконуються в рамках бізнес-процесів. Кожна вид діяльність має свою мету, ресурси і відповідальних осіб. Наприклад, у виробничому процесі видами діяльності можуть бути підготовка сировини, складання компонентів, тестування готової продукції. Важливо чітко визначити всі етапи видів діяльності, щоб забезпечити їхнє ефективне виконання. Крім того, кожен вид діяльності має бути документально оформленим і регламентованим.

Функції є широкими категоріями видів діяльності, що об'єднують схожі завдання і дії. Наприклад, функція маркетингу включає вид діяльності з дослідження ринку, рекламні кампанії, підтримку клієнтів. Виробнича функція охоплює всі аспекти виготовлення продукції, включаючи управління якістю, планування виробництва, технічне обслуговування обладнання. Логістична функція включає управління ланцюгами постачання, зберіганням та розподілом продукції. Кожна функція в організації має свої специфічні цілі та завдання, які сприяють досягненню загальних стратегічних цілей компанії.

Функції управління бізнес-процесами включають різноманітні завдання та дії, спрямовані на організацію, контроль та оптимізацію бізнес-процесів в рамках організації. Функції спільно спрямовані на забезпечення ефективності, ефективності та конкурентоспроможності організації через оптимальне управління її бізнес-процесами.

Головні функції управління бізнес-процесами:

- **Аналіз процесів** включає детальне вивчення існуючих бізнес-процесів для розуміння їхньої структури, ефективності та взаємозв'язків. Перший етап - це збір даних про поточні процеси, включаючи вхідні та вихідні потоки, ресурси та часові витрати. Далі, проводиться SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) для ідентифікації ключових проблемних зон. Використання методів аналізу, таких як вартісний аналіз або аналіз продуктивності, допомагає виявити неефективності та зайві витрати. Результати

аналізу надають базу для прийняття рішень щодо оптимізації та вдосконалення процесів, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

- **Моделювання процесів** полягає у створенні візуальних діаграм, що відображають структуру, взаємозв'язки та потоки даних в бізнес-процесах. Використання стандартів моделювання, таких як BPMN (Business Process Model and Notation), забезпечує уніфікованість та зрозумілість моделей для всіх учасників. Моделі процесів дозволяють виявити вузькі місця та можливості для вдосконалення ще до впровадження змін. Вони також служать інструментом для симуляції процесів, що допомагає оцінити можливі результати і ризики різних варіантів оптимізації. Завдяки моделюванню можна створювати "ідеальні" процеси, які потім впроваджуються в реальну діяльність організації.
- **Впровадження змін** включає розробку та реалізацію стратегій для покращення бізнес-процесів. Цей етап починається з розробки детальних планів дій, які визначають конкретні кроки, необхідні для впровадження змін, а також ресурси і часові рамки. Важливим аспектом є управління змінами, яке включає комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, навчання персоналу новим методам роботи і забезпечення підтримки змін з боку керівництва. Впровадження змін може включати тестування нових процесів на пілотних проектах для оцінки їх ефективності перед масштабним впровадженням. Регулярний моніторинг і оцінка результатів дозволяють коригувати стратегії і досягати запланованих покращень.
- **Автоматизація процесів** включає використання інформаційних технологій для автоматизації рутинних і повторюваних завдань, що дозволяє знизити витрати і підвищити продуктивність. Використання BPM систем, ERP (Enterprise Resource Planning) і RPA (Robotic Process Automation) дозволяє автоматизувати різні аспекти бізнес-процесів, від управління запасами до обробки замовлень. Автоматизація сприяє зниженню ймовірності помилок, підвищенню швидкості виконання завдань і покращенню якості послуг. Важливо також, щоб процес автоматизації був добре спланованим і включав навчання персоналу для ефективного використання нових технологій. Після впровадження

автоматизованих систем проводиться регулярний моніторинг для оцінки їхньої ефективності і виявлення можливостей для подальшого вдосконалення.

- **Контроль та моніторинг** бізнес-процесів забезпечують постійний нагляд за їхнім виконанням з метою виявлення відхилень від встановлених стандартів і коригування помилок. Суб'єкт управління встановлює ключові показники ефективності (KPI) для оцінки продуктивності процесів. Регулярний збір та аналіз даних дозволяє виявляти проблеми на ранніх стадіях і вживати відповідних заходів для їх вирішення. Використання систем моніторингу, таких як BI (Business Intelligence) інструменти, забезпечує оперативний доступ до аналітики і звітності. Крім того, контроль і моніторинг включають періодичні аудити процесів, що допомагає забезпечити відповідність встановленим стандартам і політикам організації.
- **Оптимізація** бізнес-процесів є безперервним процесом, спрямованим на покращення ефективності і результативності. Вона включає систематичний аналіз результатів моніторингу та контролю для виявлення можливостей для вдосконалення. Використання методологій, таких як Lean Management або Six Sigma, дозволяє виявляти і усувати втрати, підвищувати якість і знижувати витрати. Оптимізація також може включати впровадження інноваційних технологій і методів роботи, що дозволяють досягти нових рівнів продуктивності. Важливим аспектом є залучення персоналу до процесу вдосконалення, що сприяє створенню культури постійного покращення в організації. Оптимізація забезпечує гнучкість і адаптивність бізнес-процесів, що допомагає організації залишатися конкурентоспроможною.

Методи управління бізнес-процесами — це набір стратегій, технік та інструментів, які використовуються для планування, впровадження, контролю та вдосконалення бізнес-процесів в організації. Вони допомагають організаціям ефективно керувати своїми бізнес-процесами з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. Ключові методи управління бізнес-процесами:

- **Методи моделювання** процесів включають використання спеціалізованих інструментів та нотацій для створення візуальних моделей бізнес-процесів. BPMN (Business Process Model and Notation) дозволяє створювати стандартизовані діаграми, які легко розуміти всім учасникам процесу, включаючи керівництво і технічних фахівців. EPC (Event-driven Process Chain) використовується для моделювання процесів з урахуванням подій, що їх запускають або завершують, що дозволяє краще зрозуміти послідовність дій. UML (Unified Modeling Language) надає універсальні засоби для моделювання різних аспектів бізнесу, від структурних діаграм до поведінкових моделей. Використання цих методологій допомагає виявити неефективності, вузькі місця та можливості для вдосконалення бізнес-процесів.
- **Методи аналізу** процесів використовуються для глибокого вивчення і оцінки ефективності існуючих бізнес-процесів. Аналіз потоку робіт дозволяє візуалізувати всі етапи процесу та виявити зайві або дублюючі кроки. Аналіз часу і ресурсів допомагає визначити, де витрачаються найбільше часу і ресурсів, що може призвести до значних втрат. Вартісний аналіз спрямований на оцінку витрат, пов'язаних з виконанням процесів, і виявлення шляхів їх зниження. Такі методи дозволяють отримати точну картину продуктивності процесів та визначити ключові області для оптимізації.
- **Методи впровадження змін** спрямовані на ефективне введення нововведень у бізнес-процеси для покращення їхньої ефективності та результативності. Lean Management фокусується на усуненні втрат і підвищенні цінності для клієнта шляхом оптимізації процесів. Six Sigma використовує статистичні методи для виявлення і зменшення варіацій у процесах, що дозволяє досягти високої якості результатів. Kaizen акцентує увагу на безперервному вдосконаленні за рахунок залучення всіх працівників до процесу покращення. Впровадження цих методів допомагає організаціям швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

- **Методи автоматизації** процесів використовуються для зниження витрат і підвищення ефективності шляхом впровадження технологій для виконання рутинних завдань. BPM-системи (Business Process Management) дозволяють автоматизувати управління бізнес-процесами, забезпечуючи інтеграцію всіх етапів від моделювання до моніторингу. RPA (Robotic Process Automation) використовує програмних роботів для автоматизації повторюваних задач, що значно знижує ймовірність помилок і підвищує швидкість виконання. ERP (Enterprise Resource Planning) системи інтегрують всі аспекти управління ресурсами підприємства, забезпечуючи ефективне планування і контроль. Автоматизація дозволяє звільнити людські ресурси для виконання більш стратегічних завдань і підвищує загальну продуктивність організації.
- **Методи контролю та моніторингу** забезпечують постійний нагляд за виконанням бізнес-процесів для виявлення відхилень від встановлених стандартів. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє вимірювати досягнення цілей і оперативно реагувати на зміни. Системи моніторингу, такі як BI (Business Intelligence) інструменти, надають реальний час аналітику і звітність, що допомагає приймати обґрунтовані рішення. Регулярні аудити процесів забезпечують дотримання внутрішніх і зовнішніх стандартів якості та безпеки. Проактивний підхід до моніторингу і контролю допомагає мінімізувати ризики і підвищити ефективність управління бізнес-процесами.
- **Методи вдосконалення** процесів спрямовані на безперервне покращення ефективності та продуктивності бізнес-процесів. Підходи, такі як PDCA (Plan-Do-Check-Act), забезпечують систематичний підхід до впровадження змін і їх оцінки. Lean і Six Sigma методології дозволяють не лише усунути втрати, але й забезпечити стабільність і високу якість процесів. Постійне вдосконалення включає аналіз зворотного зв'язку від клієнтів і співробітників, що допомагає виявити нові можливості для покращення. Важливим аспектом є залучення всіх рівнів персоналу до процесу вдосконалення, що сприяє розвитку культури

постійних покращень в організації. Це забезпечує адаптивність і стійкість бізнес-процесів в умовах динамічних змін ринку.

Процеси управління бізнес-процесами — це серія кроків і дій, спрямованих на планування, впровадження, контроль та вдосконалення бізнес-процесів в організації. Процеси управління бізнес-процесами допомагають організаціям ефективно керувати та вдосконалювати їхні процеси з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. Головні етапи процесів управління бізнес-процесами:

- **Стратегічне планування** включає визначення довгострокових цілей і завдань організації, які мають бути досягнуті через ефективне управління бізнес-процесами. На цьому етапі суб'єкти управління аналізують внутрішнє та зовнішнє середовище організації для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Визначаються ключові напрямки розвитку, пріоритети та ресурси, необхідні для реалізації стратегії. Важливим аспектом є інтеграція стратегії управління бізнес-процесами із загальною стратегією організації для досягнення синергії. Розробляються показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей.
- **Аналіз** процесів включає детальне вивчення поточних бізнес-процесів для виявлення їхніх сильних і слабких сторін. Збір даних про виконання процесів, включаючи часові, ресурсні та вартісні показники, є критично важливим. Використовуються різні методи аналізу, такі як SWOT-аналіз, вартісний аналіз, аналіз потоку робіт та інші. Моделювання процесів полягає у створенні візуальних діаграм, що відображають структуру, взаємозв'язки та потоки даних в бізнес-процесах. Моделі, створені за допомогою стандартів BPMN, EPC або UML, дозволяють виявити неефективності та вузькі місця, а також тестувати різні сценарії оптимізації.
- **Впровадження змін** починається з розробки детальних планів дій, які визначають конкретні кроки для оптимізації бізнес-процесів. Важливою частиною цього етапу є управління змінами, яке включає комунікацію з усіма

зацікавленими сторонами, навчання персоналу новим методам роботи і забезпечення підтримки змін з боку керівництва. Впровадження може включати використання пілотних проектів для тестування нових підходів перед їх масштабним застосуванням. Реалізація змін потребує постійного моніторингу для оцінки їх ефективності та своєчасного виявлення проблем. Регулярний зворотний зв'язок від співробітників і клієнтів допомагає коригувати плани та стратегії для досягнення оптимальних результатів.

- **Контроль і моніторинг** передбачають постійний нагляд за виконанням бізнес-процесів з метою забезпечення відповідності встановленим стандартам і цілям. Використання систем управління процесами та інструментів BI (Business Intelligence) дозволяє збирати, аналізувати та візуалізувати дані в реальному часі. Регулярний збір даних і їх аналіз дозволяють виявляти відхилення від планових показників та оперативно реагувати на них. Ключові показники ефективності (KPI) служать основою для оцінки продуктивності процесів і прийняття управлінських рішень. Аудити і перевірки забезпечують дотримання внутрішніх і зовнішніх стандартів якості і безпеки, а також виявляють можливості для вдосконалення.
- **Оцінка** процесів включає аналіз даних, отриманих під час моніторингу і контролю, для визначення ефективності впроваджених змін. Використання методів, таких як PDCA (Plan-Do-Check-Act), дозволяє систематично підходити до оцінки і вдосконалення бізнес-процесів. Оцінка також включає зворотний зв'язок від співробітників і клієнтів, що допомагає виявити додаткові можливості для покращення. **Постійне вдосконалення** процесів забезпечує гнучкість і адаптивність організації до змінних умов ринку. Важливим аспектом є залучення всіх рівнів персоналу до процесу вдосконалення, що сприяє розвитку культури постійних покращень в організації.

Структура управління бізнес-процесами — це організаційна архітектура, яка визначає ролі, відповідальності та взаємозв'язки між учасниками управління бізнес-процесами в організації. Структура управління бізнес-процесами

визначається відповідно до конкретних потреб та характеристик організації, забезпечуючи ефективне управління та оптимізацію її бізнес-процесів.

Основними елементами структури управління бізнес-процесами є:

- **Бізнес-процесний аутсорсинг (ВРО)** відіграє центральну роль у реалізації стратегії управління бізнес-процесами в організації. Його головним завданням є координація всіх аспектів управління бізнес-процесами, від визначення стратегії до планування, впровадження та контролю. ВРО взаємодіє з різними підрозділами та відділами організації, забезпечуючи їх участь у процесі управління бізнес-процесами та впровадження його політик і стандартів. Крім того, ВРО відповідає за забезпечення навчання персоналу з питань управління бізнес-процесами та за підтримку впроваджених змін в організаційній культурі.
- **Власники бізнес-процесів** відіграють ключову роль у визначенні стратегії та цілей для кожного бізнес-процесу. Вони визначають рівень сервісу, якість та ефективність, які вимагаються від кожного процесу з урахуванням потреб клієнтів та стратегічних цілей організації. Власники процесів також відповідають за виявлення можливостей для оптимізації та впровадження змін у бізнес-процесах. Вони є головними комунікаторами між ВРО та відділами, що виконують процеси, та забезпечують зрозуміння та підтримку впроваджених ініціатив.
- **Процесні команди** складаються зі спеціалістів з різних областей, таких як аналітики, консультанти та експерти з доменної області. Вони використовують методології та інструменти управління бізнес-процесами для аналізу та моделювання поточних процесів, виявлення проблемних місць та розробки планів покращення. Команди працюють під керівництвом ВРО та процесних власників, щоб забезпечити впровадження рекомендацій та забезпечити підтримку змін з боку відділів.
- **Методологічний центр з управління бізнес-процесами** є експертним центром, який забезпечує розвиток та підтримку методологій, інструментів та навичок управління бізнес-процесами в організації. Він проводить навчання та тренінги

з питань управління бізнес-процесами для персоналу на різних рівнях організації. Центр також відповідає за дослідження та впровадження новітніх технологій та підходів у сфері управління бізнес-процесами, що допомагає організації залишатися конкурентоспроможною.

- **Внутрішні команди з автоматизації процесів** відповідають за впровадження технологій та систем автоматизації, які спрощують та оптимізують виконання бізнес-процесів. Ці команди розробляють та впроваджують програмне забезпечення для автоматизації рутинних завдань, використовуючи такі інструменти, як системи управління бізнес-процесами (BPM), роботи з автоматизації процесів роботи (RPA) та інші. Вони також відповідають за інтеграцію різних систем та додатків для забезпечення безперервного потоку даних та ефективного виконання процесів. Ці команди співпрацюють з іншими відділами організації, забезпечуючи їхню підтримку та навчання з питань використання нових технологій. Крім того, вони відстежують та аналізують результати автоматизації, щоб постійно вдосконалювати системи та процеси. Такий підхід допомагає підвищити ефективність та конкурентоспроможність організації.

Механізми управління бізнес-процесами — це набір інструментів, процедур і технологій, які використовуються для ефективного керування та оптимізації бізнес-процесами в організації. Вони допомагають організаціям ефективно керувати та оптимізувати їхні бізнес-процеси з метою підвищення ефективності, якості та конкурентоспроможності. Ключові механізми управління бізнес-процесами:

- **Системи управління бізнес-процесами (BPM Systems)** є ключовим інструментом для управління та оптимізації бізнес-процесів в організації. Вони дозволяють моделювати, аналізувати, автоматизувати та відслідковувати виконання процесів. BPM системи надають можливість створювати графічні моделі процесів, визначати ролі та відповідальності учасників, контролювати виконання завдань та виявляти можливості для покращення. Вони допомагають

підвищити ефективність процесів, скоротити час їх виконання та покращити якість продукції або послуг.

- **Методології управління бізнес-процесами**, такі як Lean Management, Six Sigma, Kaizen тощо, надають структурований підхід до оптимізації процесів. Вони використовуються для виявлення та виправлення проблем в процесах, зменшення втрат та покращення якості продукції або послуг. Ці методології базуються на принципах постійного вдосконалення та використанні доказаних інструментів для досягнення високої ефективності.
- **Ключові показники ефективності (KPI)** використовуються для вимірювання результатів бізнес-процесів та оцінки їх відповідності стратегічним цілям організації. Вони дозволяють визначити ефективність та продуктивність процесів, виявити проблемні або невиконані області та вжити заходів для їх вирішення. KPI можуть включати такі показники, як час виконання процесу, кількість витрат, якість виконання та задоволеність клієнтів.
- **Аудит і контрольні механізми** використовуються для оцінки та контролю якості виконання бізнес-процесів. Вони дозволяють виявляти потенційні проблеми та ризики в процесах та розробляти стратегії для їх усунення. Аудит дозволяє перевірити відповідність процесів стандартам та вимогам, а також ідентифікувати можливості для покращення. Контрольні механізми забезпечують постійне відслідковування процесів у реальному часі, сповіщаючи про можливі відхилення від запланованих показників та вживаючи відповідних заходів для їх корекції. Ці механізми можуть включати в себе автоматизовані системи моніторингу, регулярні перевірки та аналізи, а також процедури зворотного зв'язку з учасниками процесів. Їх впровадження дозволяє підтримувати стабільність та надійність процесів, а також оперативно реагувати на зміни в умовах ринку або внутрішніх факторах.
- **Заохочення участі співробітників** є важливим механізмом управління бізнес-процесами, оскільки вони є основними виконавцями процесів у будь-якій організації. Залучення співробітників до управління процесами може включати

проведення навчань та тренінгів з питань управління бізнес-процесами, створення можливостей для їх активної участі в процесі вдосконалення, а також встановлення системи стимулювання та винагородження за досягнення результатів та ініціативність у покращенні процесів. Залучення співробітників до управління процесами сприяє підвищенню їхньої відповідальності та мотивації, а також сприяє виявленню нових ідей та шляхів оптимізації.

- **Постійне вдосконалення** є ключовим принципом управління бізнес-процесами, який передбачає постійний аналіз та оптимізацію процесів для досягнення найкращих результатів. Цей механізм включає в себе впровадження систематичного циклу планування, виконання, перевірки та коригування (PDCA), який дозволяє постійно вдосконалювати процеси на основі отриманих даних та досвіду. Постійне вдосконалення також включає в себе впровадження інноваційних технологій та підходів управління, використання найкращих практик та розробку стратегій довгострокового розвитку організації.
- **Системи зворотного зв'язку** дозволяють отримувати інформацію від учасників процесів, клієнтів та інших зацікавлених сторін щодо якості виконання процесів та можливостей для їх поліпшення. Ці системи можуть включати в себе відкриті лінії зв'язку, онлайн-форми зворотнього зв'язку, системи обліку скарг та пропозицій, а також аналітичні інструменти для аналізу зібраної інформації. Зворотний зв'язок допомагає організації виявляти проблеми та невдоволення клієнтів, реагувати на них швидко та ефективно, а також встановлювати партнерські стосунки з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

1.3 Методичний інструментарій управління бізнес-процесами організації

Процесний підхід до управління стає все більше популярним у сучасному бізнесі. Діяльність теперішніх промислових підприємств і значні вимоги ринкових

умов зосереджують увагу на необхідності стрімкої адаптації систем управління. Процесний підхід привертає управлінців завдяки можливості об'єднувати всі елементи в єдину систему, а це гарантує високу ефективність кожного аспекту в ній. Розвиток інформаційних технологій відкриває нові двері для підвищення результативності процесного підходу та збільшення кількості сфер його упровадження. Удосконалення систем управління підприємства вимагає впровадження необхідних методів й інструментів. Ці елементи допомагають покращити рівень ефективності управління в швидко змінному середовищі та гарантують стратегічних цілей підприємства.

Для організації роботи на підприємстві застосовують безліч інформаційних систем, що часто стають все більше навантаженими. Через це розробники таких систем використовують певні алгоритми, яких мають дотримуватись користувачі. При впровадженні інформаційних систем управлінська ланка майже завжди не бере прямої участі в їх планування, а через це не мають змоги швидко змінювати й адаптувати під власні потреби системи управління. Така тенденція дуже помітна при сучасному мінливому середовищу. Вручивши управлінцям інструменти, що не потребують навичок програмування, для створення та редагування під себе системи управління, підприємства змогли б вирішити цю негативну тенденцію.

Ринок, ієрархія, культура — це три головні інструменти управління, що науковці виділяють у рамках досліджень історичних аспектів управління. У сучасному бізнесі впровадження стратегічних цілей організації досягається завдяки цим інструментам управління.

Ключовими методиками управління бізнес-процесами організації є:

1. Швидкий аналіз — методика, що залучає групу експертів для швидкого виявлення проблем у бізнес-процесах, аналізу можливих рішень та оперативного впровадження заходів для їх поліпшення.

Інструментарієм швидкого аналізу є:

Залучення групи експертів:

- Формування команди: Сформуувати команду з 5-7 фахівців з різних відділів та рівнів управління, які володіють знаннями та досвідом у відповідній сфері.

Важливо мати представників з виробництва, маркетингу, фінансів, ІТ, а також керівництва.

- **Методи роботи:** Запропонувати команді ознайомитися з метою та задачами аналізу, а також надати необхідні матеріали та дані. Використовувати методи групової роботи, такі як мозковий штурм, дискусії, номінальний метод, метод Дельфі.
- **Очікувані результати:** Отримати чітке розуміння проблемних ділянок бізнес-процесів, визначити пріоритетні напрямки для покращення, сформулювати початкові ідеї щодо рішень.

Виявлення проблем:

- **Мозковий штурм:** Спільно генерувати якомога більше ідей щодо проблемних ділянок.
- **SWOT-аналіз:** Оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для бізнес-процесів.
- **Діагностичні інтерв'ю:** Провести інтерв'ю з співробітниками, які безпосередньо залучені до процесів, щоб отримати їхню точку зору.
- **Аналіз скарг:** Проаналізувати скарги клієнтів та відгуки про роботу компанії, щоб виявити проблемні моменти.
- **Очікувані результати:** Скласти перелік проблемних ділянок бізнес-процесів з описом їхніх причин та наслідків.

Аналіз варіантів рішень:

- **Аналіз причинно-наслідкових зв'язків:** Побудувати діаграму причин та наслідків, щоб чітко визначити коріння проблем.
- **"Дерево рішень":** Розробити візуальну схему, яка відображає можливі варіанти рішень та їхні наслідки.
- **Оцінка альтернатив:** Провести кількісну та якісну оцінку кожного з варіантів рішень, щоб вибрати найкращий.
- **Очікувані результати:** Розробити план дій щодо покращення бізнес-процесів, який включатиме конкретні кроки, відповідальних осіб та терміни виконання.

Оперативне впровадження заходів:

- **Розробка плану:** Розробити детальний план дій, який чітко описує, що, коли, як і ким буде виконано. План повинен включати бюджет, ресурси та систему моніторингу.
- **Впровадження:** Надати співробітникам необхідні знання, навички та ресурси для виконання поставлених завдань. Забезпечити ефективну комунікацію та координацію дій.
- **Моніторинг та корекція:** Регулярно відстежувати хід виконання плану, аналізувати результати та вносити необхідні корективи.
- **Очікувані результати:** Покращити ефективність бізнес-процесів, скоротити час виконання завдань, знизити витрати та підвищити якість продукції/послуг.

2. **Ідеалізація бізнес-процесів** — системний підхід, який спрямований на розробку ідеальних бізнес-процесів. Виділяються ті ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці, з подальшим їх коригуванням.

Ідеалізація бізнес-процес використовує такий інструментарій:

Системний підхід:

- **Розглянути весь процес:** Проаналізувати весь бізнес-процес від початку до кінця, щоб виявити всі його складові та взаємозв'язки.
- **Визначити ключові моменти:** Визначити ключові етапи процесу, які мають вирішальне значення для його результативності.
- **Виявити неефективності:** Ідентифікувати вузькі місця, дублювання функцій, зайві витрати часу та ресурсів.
- **Очікувані результати:** Отримати чітке розуміння того, як можна покращити бізнес-процес загалом.

Розробка ідеальних процесів:

- **Моделювання:** Використовувати методи моделювання, такі як BPMN (Business Process Model and Notation) або IDEF0 (Integration DEFinition for function modeling), щоб візуально представити ідеальний процес.

- Усунення неефективностей: Визначити та усунути всі неефективності, виявлені на попередніх етапах.
- Оптимізація: Застосувати принципи оптимізації, такі як Lean Six Sigma, для покращення потоку робіт, скорочення часу виконання та зниження витрат.
- Очікувані результати: Розробити модель ідеального бізнес-процесу, який буде максимально ефективним, продуктивним та результативним.

Ідентифікація нереалізованих ділянок:

- Технічна оцінка: Оцінити можливість реалізації ідеального процесу з технічної точки зору.
- Економічна оцінка: Провести економічний аналіз, щоб визначити рентабельність інвестицій в реалізацію ідеального процесу.
- Організаційна оцінка: Оцінити готовність організації до змін, необхідних для реалізації ідеального процесу.
- Очікувані результати: Визначити, які частини ідеального процесу можна реалізувати на даному етапі, а які потребують подальшої роботи або відкладення.

3. Структуризація функції якості — метод, що дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами клієнтів та засобами їх задоволення шляхом побудови "будинку якості" та аналізу цих взаємозв'язків.

Структуризація функції якості у своєму розпорядженні має такі інструментарій:

Побудова “будинку якості”:

- Створити матрицю QFD (Quality Function Deployment): Ця матриця пов'язує потреби клієнтів з технічними характеристиками продукту/послуги.
- Оцінити важливість потреб клієнтів: Визначити, які потреби клієнтів є найважливішими.
- Визначити технічні характеристики: Розробити технічні характеристики продукту/послуги, які відповідають потребам клієнтів.
- Оцінити зв'язки: Проаналізувати зв'язки між потребами клієнтів та технічними характеристиками.

- Розробити план дій: Розробити план дій щодо покращення технічних характеристик продукту/послуги, щоб краще задовольнити потреби клієнтів.

Аналіз взаємозв'язків:

- Кореляційний аналіз: Визначити статистичні зв'язки між потребами клієнтів та технічними характеристиками.
 - Пріоритезація: Визначити, які технічні характеристики є найважливішими для задоволення потреб клієнтів.
 - Очікувані результати: Розробити план дій, який фокусується на покращенні найважливіших технічних характеристик продукту/послуги.
4. Аналіз робочих осередків — полягає у визначенні технічних вимог для виробу або послуги, необхідних для внутрішнього або зовнішнього споживача, з метою забезпечення якості та відповідності стандартам.

Аналіз робочих осередків має такий інструментарій:

Визначення технічних вимог:

- Використання методу ФМЕА (Failure Modes and Effects Analysis): Визначити потенційні несправності та їхні наслідки.
- Встановлення чітких технічних специфікацій: Описати характеристики продукту/послуги, які
 - відповідають потребам клієнтів,
 - відповідають стандартам та нормам,
 - можуть бути реалізовані з технічної точки зору.
- Очікувані результати: Отримати чітке розуміння того, яким має бути продукт/послуга, щоб відповідати всім вимогам.

Оцінка відповідності:

- Аудит якості: Перевірити відповідність продукту/послуги встановленим вимогам.
- Використання методів випробувань: Провести випробування продукту/послуги, щоб переконатися в його відповідності технічним характеристикам і виявити потенційні проблеми.

- Очікувані результати: Переконатися, що продукт/послуга відповідає всім вимогам та очікуванням клієнтів.

5. **Перепроєктування бізнес-процесів** — Методика, що передбачає детальний аналіз існуючих бізнес-процесів та їх адаптацію до стратегічних цілей підприємства без створення принципово нових процесів.

Перепроєктування бізнес-процесів використовує такий інструментарій:

Детальний аналіз існуючих процесів:

- **Картування потоку вартості (VSM):** Візуалізувати весь процес, щоб
 - виявити неефективні дії,
 - визначити вузькі місця,
 - ідентифікувати можливості для покращення.
- **Аналіз діяльності:** Вивчити кожен етап процесу, щоб
 - зрозуміти, як він виконується,
 - визначити потенційні проблеми,
 - розробити план вдосконалення.
- **Очікувані результати:** Отримати чітке розуміння того, як можна покращити існуючий бізнес-процес.

Адаптація до стратегічних цілей:

- **SWOT-аналіз:** Оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для бізнесу.
 - **Метод збалансованої системи показників (BSC):** Розробити систему показників, яка вимірює досягнення стратегічних цілей і мотивує співробітників до роботи на результат.
 - **Очікувані результати:** Переконатися, що бізнес-процеси відповідають стратегічним цілям компанії та сприяють її успіху.
6. **Бенчмаркінг** — метод вдосконалення, який спрямований на пошук, оцінку та навчання на основі кращих практик конкурентів. Ефективний при наявності доступу до інформації про діяльність інших підприємств.

Інструментаріє бенчмаркінгу є:

Пошук кращих практик:

- Аналіз конкурентів: Вивчити, як конкуренти організовують свої бізнес-процеси.
- Вивчення галузевих стандартів: Ознайомитися з кращими практиками в галузі.
- Участь у бенчмаркінгових дослідженнях: Зібрати дані про те, як інші компанії організовують свої бізнес-процеси.
- Очікувані результати: Визначити кращі практики, які можна впровадити у власній компанії.

Оцінка та навчання:

- Проведення порівняльного аналізу (gap analysis): Визначити різницю між власними бізнес-процесами та кращими практиками. Етапами порівняльного аналізу є:
 - Порівняння показників ефективності (KPI).
 - Аналіз часу виконання завдань.
 - Вивчення витрат ресурсів.
 - Оцінку якості продукції/послуг.
- Адаптація кращих практик: Розробити план впровадження кращих практик у власній компанії. Обов'язковими стадіями плану є:
 - Розробка нових процедур та інструкцій.
 - Впровадження нових технологій.
 - Зміна організаційної структури.
 - Навчання персоналу.
- Навчання персоналу: Надати співробітникам знання та навички, необхідні для роботи з новими бізнес-процесами. Наприклад:
 - Проведення тренінгів.
 - Надання навчальних матеріалів.
 - Забезпечення менторської підтримки.
- Очікувані результати: Покращити ефективність бізнес-процесів, підвищити якість продукції/послуг, знизити витрати та збільшити прибуток.

Підсумовуючи, можна зазначити, що сучасні організації все більше переходять до процесного підходу управління підприємством, який полегшує процес аналізу та структуризації бізнес-процесів. Із цим компаніям допомагають інформаційні системи, як полегшують процеси автоматизацію, збору даних і моніторингу. Услід за цим іде визначення процесів і прийняття обґрунтованих рішень за допомогою аналізу та вибору відповідного практичного методу, що підходить для поточних цілей.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

2.1 Загальна характеристика діяльності ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

Назва: ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”.

Юридична адреса: вулиця Грушевського М., буд. 7, М.КИЇВ обл., 01601, Україна.

Місцезнаходження бізнес-організації: Україна, 01021, місто Київ, Кловський узвіз, будинок 7.

Спосіб утворення: МОЗ.

Форма власності: державне підприємство.

Організаційно правова форма: державне підприємство.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Організація ДП “МЗУ” створена 25 жовтня 2018 року, перебуває у власності МОЗ України та входить до сфери управління. Це надзвичайно важливо для економіки, оскільки фінансові звіти вказують на те, що вартість активів на кінець 2020 року становила понад 2 мільярди доларів. Першочергова роль — створення прозорої, ефективної, конкурентоспроможної та економічної системи закупівлі товарів медичного призначення.

З 2015 року в рамках реформування системи охорони здоров’я Міністерство охорони здоров’я (МОЗ) України розпочало закупівлі лікарських засобів та товарів медичного призначення за сприяння профільних міжнародних організацій. Це рішення вважалося тимчасовим, доки в Україні не буде створено національне агентство, яке займатиметься боротьбою з поширеною корупцією у сфері

державних закупівель у сфері охорони здоров'я, яка мала місце у 2015-2018 роках. Крім того, було визнано, що Міністерство охорони здоров'я має лише функцію формування політики без функції закупівель.

Враховуючи позитивний досвід і методи міжнародних організацій, що спеціалізуються на медицині, Кабінет Міністрів України визнав за необхідне реформувати порядок купівлі та продажу ліків, а також інших товарів медичного характеру. Одним із запропонованих напрямків було створення національної стратегічної організації, яка закуповувала б медичні товари та послуги. Цей державний орган має гарантувати ефективну закупівлю медичних товарів за бюджетні кошти, просуваючи передові методи та механізми від профільних організацій.

Таким органом стало Державне підприємство “Медичні закупівлі України” (ДП “МЗУ”), яке було створене МОЗ України 25 жовтня 2018 року. Основна мета — забезпечити прозорість та ефективність закупівель якісних лікарських засобів та медичної продукції, а також стати експертним центром із закупівель медичної продукції. Метою компанії було взяти на себе закупівлю товарів у всіх сферах, раніше це проводили міжнародні організації, компанія професіоналізувати процес закупівлі товарів, пов'язаних з охороною здоров'я. Крім того, український уряд мав формалізувати розподіл праці щодо створення політики (МОЗ) та реалізації політики, зокрема в процесі закупівель (ДП МОЗ).

ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ” не здійснюють маркетингової діяльності, оскільки це державне підприємство, що працює на замовлення МОЗ.

ДП "Медичні закупівлі України" виконує роль центральної закупівельної організації, спеціалізуючись на професійних і ефективних закупівлях медичних товарів для державних закладів охорони здоров'я. За останні три роки їх діяльність можна охарактеризувати таким чином:

Структура матеріальних ресурсів

1. Натуральні вимірники:

- Ліки та медичні вироби (медикаменти, вакцини, тест-системи).

- Обладнання для медичних закладів (апарати ШВЛ, лабораторне обладнання).
- Засоби індивідуального захисту (маски, рукавички, халати).

2. Грошові вимірники:

- Бюджетні асигнування зростали: у 2021 році обсяг фінансування становив близько 10 млрд грн, у 2022 році збільшився до 12 млрд грн, а у 2023 році досягнув 14 млрд грн.
- Значна частина бюджету спрямовується на закупівлю ліків для лікування важких захворювань, таких як онкологія, діабет та інші.

Напрями збуту:

Закуплені медичні товари розподіляються між державними та комунальними медичними закладами, включаючи лікарні, поліклініки та інші установи охорони здоров'я. МЗУ координує ці процеси, забезпечуючи рівний доступ до медичних товарів по всій Україні.

Процедура контролю за збутом

Контроль здійснюється через декілька механізмів:

- Електронний каталог Prozorro Market: усі закупівлі та розподіл товарів фіксуються у системі, що дозволяє відстежувати рух товарів у реальному часі.
- Система e-Stock: ця нова система дозволяє в режимі реального часу моніторити наявність ліків у лікарнях, забезпечуючи прозорість і своєчасне постачання товарів.

Процедура поставок включає декілька етапів:

- Тендерні закупівлі: МЗУ проводить відкриті тендери через систему Prozorro, що дозволяє вибрати найбільш вигідні пропозиції.
- Укладання договорів: після вибору постачальників укладаються контракти на постачання товарів.
- Логістика: постачальники доставляють товари до визначених медичних закладів, де вони приймаються на склад і розподіляються згідно з потребами закладів.

- Моніторинг та звітність: усі поставки фіксуються і контролюються за допомогою електронних систем, що забезпечує прозорість процесу і можливість оперативного реагування на будь-які проблеми.

Таким чином, діяльність ДП "Медичні закупівлі України" охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на ефективне забезпечення медичних закладів країни необхідними ресурсами, з використанням сучасних технологій для забезпечення прозорості і контролю.

Загальною тенденцією є стійке зростання обсягів закупівельної діяльності у структурі матеріальних ресурсів протягом останніх трьох років, що може свідчити про успішність та ефективність роботи ДП "Медичні закупівлі України" у забезпеченні медичними ресурсами українських медичних закладів:

1. 2020 рік: Обсяг закупівель становив 2 398,0 тис. грн. У цьому році спостерігається базовий рівень закупівель.
2. 2021 рік: Обсяг закупівель значно зріс і становив 6 495,8 тис. грн. Це вже більше на 167,3% порівняно з попереднім роком. Пов'язано з розширенням діяльності, збільшенням обсягів закупівель і введенням нових програм і проектів.
3. 2022 рік: Обсяг закупівель продовжив зростати і склав вже 10 227,9 тис. грн. Це ще раз свідчить про зростання активності на 57,6% у сфері закупівельної діяльності. Пов'язано зі збільшенням потреб у медичних ресурсах, розширенням спектру послуг й іншими факторами.

Структурно існує 5 рівнів управління:

- Генеральний директор.
- Top management.
- Middle management.
- 1-st line management
- Адміністративний рівень.

Таблиця 2.1 — Характеристика діяльності з управління персоналом ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

Назва характеристики	Рік		
	2020	2021	2022
Середньо-облікова чисельність	45	84	113
Працівники з вищою освітою	41	76	102
Працівники з середньою профільною освітою	0	0	1
Працівники з середньою освітою	4	8	10
Продуктивність праці	91%	90%	91%
Плинність кадрів	6,4%	6,3%	6,4%

Джерело: складено автором.

З таблиці 2.1 можна зробити кілька висновків про діяльність управління персоналом ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" протягом трьох років:

1. Зростання чисельності персоналу: Чисельність персоналу збільшувалася з року в рік, з 45 працівників у 2020 році до 113 у 2022 році. Така тенденція може свідчити про розвиток компанії або збільшення обсягів роботи.
2. Збільшення кількості працівників з вищою освітою: Кількість працівників з вищою освітою значно зросла протягом цього періоду, що може вказувати на необхідність спеціалізованих знань і навичок у роботі з медичним обладнанням та закупівлею.
3. Мінімальна кількість працівників з середньою профільною освітою: Незважаючи на загальне зростання чисельності персоналу, лише один працівник мав середню профільну освіту у 2022 році, що може вказувати на відсутність необхідності в таких спеціалістах або на відмову від найму працівників з цим рівнем освіти.
4. Стабільна продуктивність праці: Незважаючи на зростання чисельності персоналу, продуктивність праці практично залишалася стабільною, коливаючись в межах 90-91% протягом трьох років.
5. Стабільна плинність кадрів: Плинність кадрів залишалася на стабільному рівні, що може свідчити про задовільні умови праці або ефективну систему управління персоналом.

У цілому, аналіз показує, що управління персоналом ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" має стабільну тенденцію до зростання, збільшення кількості кваліфікованих працівників і збереження стабільної продуктивності праці та плинності кадрів.

Таблиця 2.2 — Аналіз показників рентабельності ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

Показники рентабельності (%)	Значення показників			Приріст показників рентабельності	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022
ROA (активів)	0,0025	0,0007	0,0025	-72,056	261,246
ROE (власного капіталу)	17,0096	1,0094	2,5142	-94,066	149,072
ROS (продажів)	37,1844	45,0549	6,2254	21,166	-86,183
RCA (оборотних активів)	0,0025	0,0007	0,0025	-72,038	261,398
RFA (основних засобів)	11,714	1,721	3,259	-85,304	89,325

Джерело: складено автором.

У таблиці 2.2 наведено показники рентабельності підприємства за період з 2020 по 2022 рік та їх приріст за роки 2020/2021 та 2021/2022. Детально розглянемо кожен показник окремо:

- ROA (рентабельність активів) - показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. У 2020 році показник становив 0,0025%, в 2021 році знизився до 0,0007%, але в 2022 році повернувся до рівня 2020 року - 0,0025%. Приріст показника показує значне зниження в 2020/2021 роках (-72,056%) та суттєве зростання в 2021/2022 роках (261,246%).
- ROE (рентабельність власного капіталу) - відображає ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку. У 2020 році цей показник був досить високим - 17,0096%, проте в 2021 році він різко знизився до 1,0094%, а в 2022 році відновився до 2,5142%. Приріст показника також демонструє значне падіння в 2020/2021 роках (-94,066%) та часткове відновлення в 2021/2022 роках (149,072%).

- ROS (рентабельність продажів) - показує, наскільки прибутковими є продажі підприємства. У 2020 році показник був 37,1844%, в 2021 році збільшився до 45,0549%, проте в 2022 році різко знизився до 6,2254%. Приріст показника в 2020/2021 роках становив 21,166%, а в 2021/2022 роках спостерігається значне падіння (-86,183%).
- RCA (рентабельність оборотних активів) - відображає ефективність використання оборотних активів для отримання прибутку. У 2020 та 2022 роках показник становив 0,0025%, а в 2021 році знизився до 0,0007%. Приріст показника показує аналогічну динаміку, як і ROA: значне зниження в 2020/2021 роках (-72,038%) та суттєве зростання в 2021/2022 роках (261,398%).
- RFA (рентабельність основних засобів) - показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні засоби. У 2020 році цей показник становив 11,714%, в 2021 році знизився до 1,721%, але в 2022 році піднявся до 3,259%. Приріст показника демонструє значне падіння в 2020/2021 роках (-85,304%) та зростання в 2021/2022 роках (89,325%).

Аналіз показників рентабельності свідчить про значні коливання в ефективності використання ресурсів підприємства протягом досліджуваного періоду. Особливо помітне падіння показників у 2021 році, що може бути обумовлено різними зовнішніми або внутрішніми факторами, такими як економічні кризи, зміни в управлінні чи ринкові умови. Проте, у 2022 році спостерігається часткове відновлення деяких показників, що може свідчити про покращення ситуації та заходи, спрямовані на підвищення ефективності підприємства.

Таблиця 2.3 — Аналіз коефіцієнтів ліквідності ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

Показники ліквідності	Значення показників			Приріст показників ліквідності	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	23,584	493,120	186,602	1990,897	-62,158
Коефіцієнт швидкої ліквідності	23,578	492,672	186,354	1989,554	-62,174
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,329	0,002	27,704	-99,922	1534897,854

Джерело: складено автором.

У таблиці 2.3 наведено аналіз коефіцієнтів ліквідності ДП "Медичні закупівлі України" за період з 2020 по 2022 рік та приріст цих показників у 2020/2021 та 2021/2022 роках. Детально розглянемо кожен показник окремо:

- Коефіцієнт поточної ліквідності визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. У 2020 році цей показник становив 23,584, в 2021 році він різко зріс до 493,120, але в 2022 році знизився до 186,602. Приріст показника в 2020/2021 роках був значним (1990,897%), що свідчить про різке збільшення поточних активів або зменшення зобов'язань. Однак у 2021/2022 роках спостерігається зниження на 62,158%.
- Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. У 2020 році він становив 23,578, в 2021 році зріс до 492,672, а в 2022 році знизився до 186,354. Приріст показника в 2020/2021 роках був значним (1989,554%), що може свідчити про ті ж причини, що і для коефіцієнта поточної ліквідності. У 2021/2022 роках спостерігається зниження на 62,174%.
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У 2020 році він становив 2,329, в 2021 році впав до 0,002, але в 2022 році значно зріс до 27,704. Приріст показника в 2020/2021 роках був

майже на 100% зниженням (-99,922%), але в 2021/2022 роках він різко зріс на 1534897,854%.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності свідчить про значні коливання у фінансовій стабільності підприємства протягом досліджуваного періоду. Різке зростання показників у 2021 році може вказувати на тимчасове покращення ліквідності, що може бути пов'язане з надходженням значних обсягів поточних активів або зменшенням зобов'язань. Проте, зниження показників у 2022 році свідчить про повернення до більш стабільного стану порівняно з 2020 роком, але з кращими значеннями, ніж на початку досліджуваного періоду.

Ці коливання можуть бути спричинені різними факторами, такими як державні дотації, зміни в структурі активів і зобов'язань, а також специфічні події в медичному секторі, зокрема, пов'язані з пандемією COVID-19. Важливо враховувати ці аспекти при аналізі фінансового стану підприємства та його здатності забезпечувати ліквідність у майбутньому.

Результати аналізу показників ділової активності та фінансової стійкості говорять нам про значні коливання показників 2021 та 2022 років через COVID-19 і повномасштабне вторгнення росії в Україну. У 2023 році відбувається відновлення показників до попереднього рівня. Ключовими проблемами зниження робочого капіталу, фондівіддачі, чистої маржі, рівня прибутку, висока заборгованість, низький коефіцієнт покриття. Також із покращень: зростання коефіцієнта автономії, відношення чистого боргу до EBITDA, коефіцієнта покриття необоротних активів, валової рентабельності, зростання чистих продажів, покращення місця на ринку, зростання виручки.

З горизонтального аналізу звіту про фінансові результати ДП "Медичні закупівлі України" у додатку Б за період з 2020 по 2022 рік можемо зробити такі висновки:

- Чистий дохід від реалізації продукції. У 2020 році чистий дохід від реалізації продукції становив 598,1 тис. грн, в 2021 році знизився до 109,2 тис. грн, а в 2022 році значно зріс до 3069,7 тис. грн. Абсолютне зростання в 2021 році порівняно з 2020 роком склало -488,9 тис. грн, що свідчить про значне

падіння доходів (-81,74%). У 2022 році порівняно з 2021 роком доходи зросли на 2960,5 тис. грн (2711,08%).

- Інші операційні доходи. У 2020 році становили 1060746,8 тис. грн, в 2021 році знизилися до 9351833,1 тис. грн, а в 2022 році знову знизилися до 8061870,5 тис. грн. Абсолютне зростання в 2021 році порівняно з 2020 роком склало 8291086,3 тис. грн (781,63%), а в 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося зниження на 1289962,6 тис. грн (-13,79%).
- Разом доходи. Загальні доходи у 2020 році становили 1061344,9 тис. грн, в 2021 році збільшилися до 9351942,3 тис. грн, а в 2022 році зменшилися до 8064940,2 тис. грн. Абсолютне зростання в 2021 році порівняно з 2020 роком становило 8290597,4 тис. грн (781,14%), а в 2022 році порівняно з 2021 роком знизилися на 1287002,1 тис. грн (-13,76%).
- Собівартість реалізованої продукції. У 2020 році собівартість реалізованої продукції становила -422,1 тис. грн. У 2021 та 2022 роках цей показник був нульовим, що вказує на відсутність витрат у цих періодах. Абсолютне зростання в 2021 році порівняно з 2020 роком становило 422,1 тис. грн.
- Інші операційні витрати. У 2020 році становили -1060652 тис. грн, в 2021 році зросли до -9351882,3 тис. грн, а в 2022 році знизилися до -8064707,2 тис. грн. Абсолютне зростання в 2021 році порівняно з 2020 роком становило 8291230,8 тис. грн (781,71%), а в 2022 році порівняно з 2021 роком витрати зменшилися на 1287175,1 тис. грн (-13,76%).
- Разом витрати. Загальні витрати у 2020 році становили 1061073,6 тис. грн, в 2021 році збільшилися до 9351882,3 тис. грн, а в 2022 році зменшилися до 8064707,2 тис. грн. Абсолютне зростання в 2021 році порівняно з 2020 роком становило 8290808,7 тис. грн (781,36%), а в 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилися на 1287175,1 тис. грн (-13,76%).
- Чистий прибуток (збиток). У 2020 році становив 222,4 тис. грн, в 2021 році знизився до 49,2 тис. грн, а в 2022 році знову зріс до 191,1 тис. грн. Абсолютне зростання в 2021 році порівняно з 2020 роком становило -173,2

тис. грн (-77,88%), а в 2022 році порівняно з 2021 роком зросло на 141,9 тис. грн (288,41%).

Аналіз фінансових результатів показує значні коливання у доходах та витратах підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2021 році спостерігається значне збільшення доходів та витрат, що може бути пов'язано з підвищенням активності підприємства або збільшенням фінансування. У 2022 році відбулося певне стабілізування, але доходи залишилися на вищому рівні порівняно з 2020 роком. Важливо відзначити, що значне збільшення чистого прибутку в 2022 році свідчить про покращення фінансового стану підприємства після спаду у 2021 році. Ці дані можуть бути корисними для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підтримання та покращення фінансових результатів підприємства.

Таблиця з додатку В надає вертикальний аналіз фінансових результатів ДП "Медичні закупівлі України" за період 2020-2022 років. Вона включає показники доходів, витрат, фінансових результатів до оподаткування, податку на прибуток та чистого прибутку. Для кожного року наведені абсолютні значення та їх відсотковий склад у загальній структурі доходів та витрат.

Аналіз доходів:

1. Чистий дохід від реалізації продукції: у 2020 році цей показник становив 598,1 тис. грн, у 2021 році значно знизився до 109,2 тис. грн, а у 2022 році різко зріс до 3 069,7 тис. грн. Частка чистого доходу в загальних доходах у 2020 році становила 0,0564%, у 2021 році знизилася до 0,0012%, а у 2022 році підвищилася до 0,0381%.

2. Інші операційні доходи: значна частка доходів припадає на інші операційні доходи, які у 2020 році становили 1 060 746,8 тис. грн, у 2021 році збільшилися до 9 351 833,1 тис. грн, а у 2022 році склали 8 061 870,5 тис. грн. Відсоток цих доходів від загальної суми був близьким до 100% в усі роки.

Аналіз витрат:

1. Собівартість реалізованої продукції: у 2020 році цей показник був -422,1 тис. грн, у 2021 та 2022 роках його значення не фіксувалося, отже частка у загальних доходах була 0%.

2. Інші операційні витрати: ці витрати склали -1 060 651,5 тис. грн у 2020 році, збільшились до -9 351 882,3 тис. грн у 2021 році та досягли -8 064 707,2 тис. грн у 2022 році. Відсоток цих витрат у загальних витратах становив близько 99,99% у всі роки.

Фінансовий результат:

1. Фінансовий результат до оподаткування: у 2020 році підприємство мало фінансовий результат до оподаткування 271,3 тис. грн, який зменшився до 60 тис. грн у 2021 році та збільшився до 233 тис. грн у 2022 році.

2. Податок на прибуток: податок на прибуток знизився з -48,9 тис. грн у 2020 році до -10,8 тис. грн у 2021 році і досяг -41,9 тис. грн у 2022 році.

3. Чистий прибуток (збиток): чистий прибуток у 2020 році становив 222,4 тис. грн, зменшився до 49,2 тис. грн у 2021 році та збільшився до 191,1 тис. грн у 2022 році.

Загальний аналіз фінансових результатів ДП "Медичні закупівлі України" за 2020-2022 роки показує значні коливання у доходах та витратах підприємства. Особливо це стосується доходів від реалізації продукції, які значно зросли у 2022 році після різкого падіння у 2021 році. Інші операційні доходи залишались основним джерелом доходу підприємства протягом всіх трьох років.

Витрати, особливо інші операційні витрати, також демонструють високу волатильність. Незважаючи на негативні значення, підприємство змогло забезпечити прибуток у кожному з трьох років, хоча й з значними коливаннями.

Цей аналіз свідчить про нестабільність фінансових показників підприємства та значну залежність від інших операційних доходів. Це може вказувати на потребу в удосконаленні стратегій управління витратами та пошуку нових джерел доходів для забезпечення стабільного фінансового стану.

Таблиця з додатку Г надає показники ділової активності ДП "Медичні закупівлі України" за 2021-2023 роки. Ці показники включають робочий капітал,

фондовіддачу, чисту маржу, зростання продажів та прибутку, коефіцієнт автономії, відношення чистого боргу до EBITDA, коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, рентабельність власного капіталу, валову рентабельність собівартості та відносний приріст виручки.

Аналіз показників ділової активності:

1. Робочий капітал: протягом 2021-2023 років показник знизився з 99,71% у 2021 році до 98,26% у 2023 році, зі зниженням на 0,38% у 2022 році та на 1,07% у 2023 році.

2. Фондовіддача: спостерігається значне зниження з 93,51% у 2021 році до 3,85% у 2023 році, зі спадом на 82,23% у 2022 році та на 7,43% у 2023 році.

3. Чиста маржа: цей показник впав з 45,05% у 2021 році до 3,12% у 2023 році, зі зниженням на 38,82% у 2022 році та на 3,11% у 2023 році.

Зростання продажів та прибутку:

1. Зростання продажів: у 2021 році зниження становило -81,74%, у 2022 році було різке зростання на 2711,08%, яке в 2023 році зменшилось до 74,09%.

2. Зростання прибутку: у 2021 році спостерігалось зниження на -77,88%, у 2022 році зростання на 288,41%, а у 2023 році зниження на -12,61%.

Інші показники:

1. Коефіцієнт автономії: цей показник залишався стабільним у 2021-2022 роках (0,1) і зріс до 1,4 у 2023 році.

2. Відношення чистого боргу до EBITDA: зменшилось з 119331,9% у 2021 році до 1259,1% у 2023 році.

3. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом: показник був стабільним, трохи зменшився у 2022 році до 74,3% і зріс до 100,5% у 2023 році.

4. Рентабельність власного капіталу: у 2021 році становила 3,8%, у 2022 році зросла до 3,9%, але знизилася до 2,2% у 2023 році.

5. Валова рентабельність собівартості: залишалась на рівні 0% у 2021-2022 роках і збільшилася до 472,8% у 2023 році.

6. Відносний приріст виручки: спостерігалось зниження на -81,7% у 2021 році, зростання на 2711,1% у 2022 році, та зниження на 74,1% у 2023 році.

Аналіз показників ділової активності ДП "Медичні закупівлі України" за 2021-2023 роки показує значні коливання у фінансових результатах. Наприклад, робочий капітал залишався майже стабільним, тоді як фондвіддача та чиста маржа значно знизилися, що може свідчити про зниження ефективності використання активів підприємства.

Зростання продажів та прибутку було нестабільним, з різкими коливаннями від негативних до позитивних значень, що вказує на нестабільність ринку або на оперативні виклики, з якими стикалося підприємство. Коефіцієнт автономії значно зріс у 2023 році, що може вказувати на поліпшення фінансової незалежності підприємства.

Різке зниження відношення чистого боргу до EBITDA свідчить про зниження боргового навантаження на підприємство, що є позитивним сигналом. Проте, рентабельність власного капіталу знизилася, що може вказувати на зниження прибутковості інвестицій акціонерів.

Загалом, ці показники вказують на потребу в посиленні стратегій управління активами та фінансами для забезпечення стабільного зростання і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця з додатку Д відображає показники фінансової стійкості ДП "Медичні закупівлі України" за три роки (2021-2023) та включає дані про абсолютне і відносне зростання, темпи росту та приросту.

Аналіз показників фінансової стійкості:

1. Заборгованість (%):

- У 2021 році показник становив 99,93%, зменшившись до 99,9% у 2022 році та до 98,57% у 2023 році.
- Абсолютне зниження за два роки склало 1,33%, при цьому відносне зростання за 2022-2021 роки склало 0,03%, а за 2023-2022 роки - 1,33%.
- Темпи росту заборгованості знизилися з 99,97% до 98,67%, що свідчить про позитивну тенденцію у зменшенні заборгованості.

2. Борги (грн):

- Значне зменшення боргів: з 146,897.72 млн грн у 2021 році до 101,252.05 млн грн у 2022 році та до 6,886.79 млн грн у 2023 році.
- Абсолютне зниження боргів за 2022-2021 роки становило 45,645.67 млн грн, а за 2023-2022 роки - 94,365.26 млн грн.
- Відносне зростання показало зниження на 31,07% та 93,19% відповідно.

3. Коефіцієнт покриття (%):

- Значне зниження коефіцієнта покриття з 49,311.95% у 2021 році до 31,551.36% у 2022 та 2023 роках.
- Абсолютне зниження склало 17,760.59%.
 - Відносне зростання показало зниження на 36,02% у 2022 році.

4. Чисті продажі (грн):

- Вражаючий ріст чистих продажів: з 150,000 грн у 2021 році до 350,000 грн у 2022 році та до 550,000 грн у 2023 році.
- Абсолютне зростання чистих продажів за два роки становило 400,000 грн.
- Відносне зростання склало 2233.33% за 2022 рік та 57.14% за 2023 рік.

5. Місце компанії на ринку:

- Показник погіршився з 737 у 2021 році до 949 у 2022 році та до 1,155 у 2023 році.
- Абсолютне збільшення позиції на ринку за два роки становило 418 пунктів.
- Відносне зростання місця на ринку у 2022-2021 роках склало 28.77%, а у 2023-2022 роках - 21.71%.

Таблиця показує значні зміни у фінансовій стабільності ДП "Медичні закупівлі України" протягом трьох років. Зменшення боргів і заборгованості є позитивним сигналом, що свідчить про ефективне управління фінансами та покращення платоспроможності компанії. Збільшення чистих продажів на 2333% у періоді 2022-2021 років та на 57,14% у 2023-2022 роках є важливим показником зростання компанії, що свідчить про розширення її діяльності та збільшення доходів.

Однак зниження коефіцієнта покриття може викликати занепокоєння щодо ліквідності компанії, адже хоча вона стабілізувалася у 2022 році, залишилася на значно нижчому рівні порівняно з 2021 роком. Погіршення місця компанії на ринку свідчить про необхідність аналізу конкурентного середовища та можливих стратегічних змін для підвищення конкурентоспроможності.

Загалом, компанія демонструє позитивні зміни у фінансових показниках, проте необхідно враховувати як позитивні, так і негативні тенденції для забезпечення подальшої стабільності та розвитку.

Опис бізнес-процесу "Збір заявок за централізованими програмами" у ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ"

1. Власник бізнес-процесу

- Менеджер: Відповідальною особою за процес є менеджер категорійного відділу ДП "МЗУ", який контролює всі етапи процесу, взаємодію з іншими підрозділами та забезпечує досягнення результатів.

2. Технологія процесу

- Формування та надсилання листа: Категорійний відділ формує листа на регіони щодо збору потреби по доведеній номенклатурі з зазначенням дат початку та закінчення збору заявок.
- Формування наказу про номенклатуру: Наказ публікується на сайті та доводиться до причетних.
- Ознайомлення з наказом: Замовники ознайомлюються з наказом.
- Відкриття збору заявок у системі MedData: Номенклатура завантажується в базу даних.
- Заповнення та верифікація заявок: Замовники заповнюють заявки, які проходять верифікацію та підписуються КЕП.
- Комунікація з замовниками: У випадку некоректних даних здійснюється комунікація для виправлення помилок.
- Надсилання заявок на МОЗ: Верифіковані заявки надсилаються на МОЗ.

- Затвердження потреби Постійною робочою групою: Потреба затверджується та оформлюється відповідним наказом, який доводиться до причетних та публікується на сайті МОЗ.

3. Ресурси процесу

- Інформаційні ресурси: Накази, листи, бази даних MedData, файли Excel з номенклатурами.
- Матеріальні ресурси: Комп'ютерна техніка, програмне забезпечення для ведення баз даних.

4. Система показників процесу

- Показники продукту: Кількість верифікованих заявок, відповідність заявок затвердженим вимогам.
- Показники ефективності: Час, витрачений на збір та обробку заявок, кількість помилок у заявках.
- Показники задоволеності споживачів: Рівень задоволеності регіональних замовників, своєчасність виконання заявок.

5. Управління процесом

- Діяльність власника процесу: Аналіз ходу процесу, прийняття управлінських рішень для коригування та оптимізації процесу, забезпечення відповідності заявок встановленим стандартам та строкам.

6. Інтерфейс бізнес-процесу (рис. 2.1)

- Взаємодія з іншими процесами: Процес взаємодіє з підрозділами, які відповідають за виробничу аналітику та ІТ, експертними групами МОЗ, регіональними замовниками.
- Об'єкти взаємодії: Накази, листи, бази даних, заявки, комунікації з замовниками та експертними групами.

Проблемні моменти бізнес-процесу "Збір заявок за централізованими програмами" ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ"

1. Недостатня комунікація з регіонами

- Опис проблеми: Виникають проблеми з правильним заповненням заявок регіональними замовниками, що потребує додаткового часу на коригування.

- Можливе рішення: Проведення тренінгів та вебінарів для регіональних представників з питань заповнення заявок.

2. Тривалий час верифікації заявок

- Опис проблеми: Процес верифікації заявок може бути затриманий через перевірки та комунікацію з замовниками для виправлення помилок.
- Можливе рішення: Автоматизація процесу верифікації та використання алгоритмів перевірки даних для прискорення процесу.

3. Затримки в обробці та підписанні заявок

- Опис проблеми: Підписання заявок КЕП може затримуватися через бюрократичні процедури.
- Можливе рішення: Оптимізація внутрішніх процедур підписання документів, можливе використання цифрових підписів для пришвидшення процесу.

4. Невідповідність методологій збору заявок

- Опис проблеми: Відмінності в методологіях збору заявок між різними напрямками можуть викликати непорозуміння та затримки.
- Можливе рішення: Уніфікація методологій збору заявок або чіткі вказівки для різних методологій.

5. Технічні проблеми з базою даних MedData

- Опис проблеми: Можливі технічні збої або повільна робота бази даних MedData, що ускладнює процес збору та обробки заявок.
- Можливе рішення: Регулярне технічне обслуговування бази даних, оновлення обладнання та програмного забезпечення для забезпечення стабільної роботи.

6. Відсутність зворотного зв'язку від МОЗ

- Опис проблеми: Недостатня комунікація з МОЗ щодо змін або затвердження номенклатур може затримувати процес.
- Можливе рішення: Встановлення регулярних комунікаційних каналів та чітких строків отримання зворотного зв'язку.

7. Недостатня прозорість процесу для зовнішніх замовників

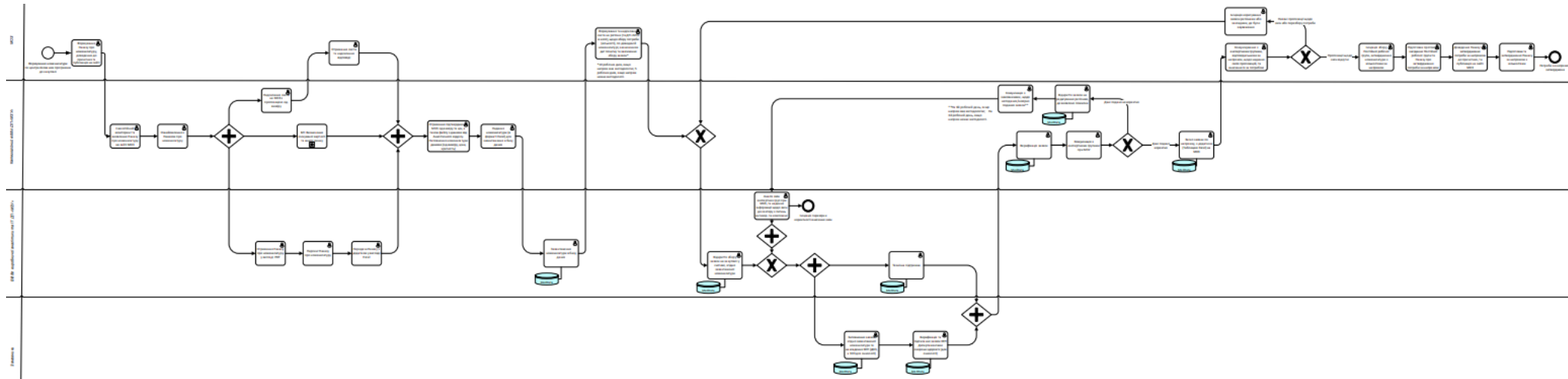


Рисунок 2.1 — Інтерфейс бізнес-процесу “Збір заявок за централізованими програмами” у ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ” за нотацією BPMN 2.0.

Джерело: розроблено автором

- Опис проблеми: Зовнішні замовники можуть не мати повної інформації про хід процесу збору та обробки заявок, що викликає недовіру та додаткові запити.
- Можливе рішення: Забезпечення прозорості процесу шляхом регулярного оновлення інформації на офіційному сайті та у відкритих джерелах.

2.2 Напрямки удосконалення управління бізнес-процесами ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

Провівши детальний аналіз наявних проблемних аспектів у бізнес процесі "Збір заявок за централізованими програмами" у ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" я можу запропонувати вирішення таких проблем:

1. Тривалий час верифікації заявок завдяки автоматизація процесу верифікації та використання алгоритмів перевірки даних для прискорення процесу.
2. Невідповідність методологій збору заявок завдяки уніфікація методологій збору заявок і чітких указівок для різних методологій.

Опис першого напрямку удосконалення під назвою “Підготовка до відкриття заявок у системі” у ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”:

1. Власник бізнес-процесу: Відповідальною особою за процес є менеджер відділу категорійного менеджменту. Ця особа відповідає за організацію всіх етапів підготовки, контроль виконання та взаємодію з іншими підрозділами.

2. Технологія процесу

- Актуалізація довідника номенклатури: Відділ категорійного менеджменту оновлює довідник номенклатури, щоб забезпечити актуальність даних.
- Забезпечення актуальності методології: Відділ категорійного менеджменту відповідає за актуалізацію методології збору потреби.
- Запит на НСЗУ: Відділ виробничої аналітики надсилає запит на Національну службу здоров’я України (НСЗУ) для отримання переліку закладів.
- Інформування відділу ІТ інфраструктури: Відділ виробничої аналітики інформує відділ підтримки ІТ інфраструктури про формування списку відповідальних осіб та визначення закладів охорони здоров’я (ЗОЗ).
- Завантаження номенклатури в базу даних: Після актуалізації, дані завантажуються в систему MedData/ eStock.

- Формування та відправлення листа на заявників: Офіційний лист з інформацією про початок збору заявок відправляється заявникам.
- Відкриття збору заявок у системі: Відділ виробничої аналітики відкриває збір заявок у системі MedData/ eStock.

3. Ресурси процесу

- Інформаційні ресурси: Накази, методологічні документи, бази даних MedData/ eStock.
- Матеріальні ресурси: Комп'ютерна техніка, програмне забезпечення для ведення баз даних та комунікації.

4. Система показників процесу

- Показники продукту: Кількість успішно відкритих зборів заявок, відповідність даних у системі встановленим стандартам.
- Показники ефективності: Час, витрачений на підготовку та відкриття збору заявок, кількість помилок при завантаженні даних.
- Показники задоволеності споживачів: Рівень задоволеності заявників, зокрема щодо чіткості та зрозумілості процесу відкриття збору заявок.

5. Управління процесом

- Діяльність власника процесу: Аналіз ходу підготовки, моніторинг виконання завдань, прийняття рішень щодо коригування дій, забезпечення своєчасності та відповідності процесу встановленим вимогам.

6. Інтерфейс бізнес-процесу

- Взаємодія з іншими процесами: Процес взаємодіє з підрозділами, що відповідають за виробничу аналітику, підтримку ІТ інфраструктури, та з Національною службою здоров'я України (НСЗУ).
- Об'єкти взаємодії: Накази, запити, листи, бази даних, номенклатура, комунікації з заявниками та НСЗУ.

Візуальне представлення частини наявного бізнес-процесу підготовки до відкриття заявок у системі “Збір заявок за централізованими програмами” (рис. 2.2) та удосконаленого “Підготовка та відкриття заявок у системі” (рис. 2.3).

Опис другого напрямку удосконалення під назвою “Технічна підтримка та первинна верифікація” у ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”:

1. Власник бізнес-процесу: Відповідальною особою за процес є менеджер відділу підтримки ІТ інфраструктури ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ". Ця особа відповідає за організацію всіх етапів технічної підтримки та первинної верифікації.

2. Технологія процесу

- Відкриття збору заявок у системі: Процес починається з відкриття збору заявок у системі MedData/eStock.
- Повідомлення користувачу: Після відкриття збору користувач отримує повідомлення.
- Повідомлення ДЗО: Паралельно, повідомляються заклади охорони здоров'я (ДЗО) про початок збору заявок.
- Перевірка статусу авторизації замовників: Відділ підтримки ІТ інфраструктури перевіряє статус авторизації замовників.
- Контроль та перевірка подання заявок замовниками: Замовники заповнюють заявки на закупівлю та накладають кваліфікований електронний підпис (КЕП). Відділ здійснює контроль та перевірку правильності поданих заявок.
- Прийняття та опрацювання звернень від замовників: У разі виникнення проблем замовники можуть звертатися за підтримкою.
- Розподіл на інші лінії: Якщо необхідно, звернення можуть бути перенаправлені на інші лінії підтримки.
- Закриття заявок: Після успішного подання даних заявки закриваються.

3. Ресурси процесу

- Інформаційні ресурси: Бази даних MedData/eStock, електронні повідомлення, системи авторизації та верифікації.
- Матеріальні ресурси: Комп'ютерна техніка, програмне забезпечення для управління базами даних та підтримки користувачів.

4. Система показників процесу

- Показники продукту: Кількість успішно поданих та закритих заявок.

- Показники ефективності: Час обробки звернень, кількість оброблених звернень, точність верифікації заявок.
- Показники задоволеності споживачів: Рівень задоволеності користувачів щодо технічної підтримки, швидкість реагування на запити.

5. Управління процесом

- Діяльність власника процесу: Менеджер відділу ІТ інфраструктури аналізує хід процесу, моніторить виконання завдань, приймає рішення щодо коригування дій, забезпечує своєчасність та відповідність процесу встановленим вимогам.

6. Інтерфейс бізнес-процесу

- Взаємодія з іншими процесами: Процес взаємодіє з відділом виробничої аналітики та закладами охорони здоров'я (ДЗО).
- Об'єкти взаємодії: Повідомлення, заявки, бази даних, системи авторизації, КЕП.

Візуальне представлення частини наявного бізнес-процесу технічної підтримки та верифікації “Збір заявок за централізованими програмами” (рис. 2.4) та удосконаленого “Технічна підтримка та первинна верифікація” (рис. 2.5).

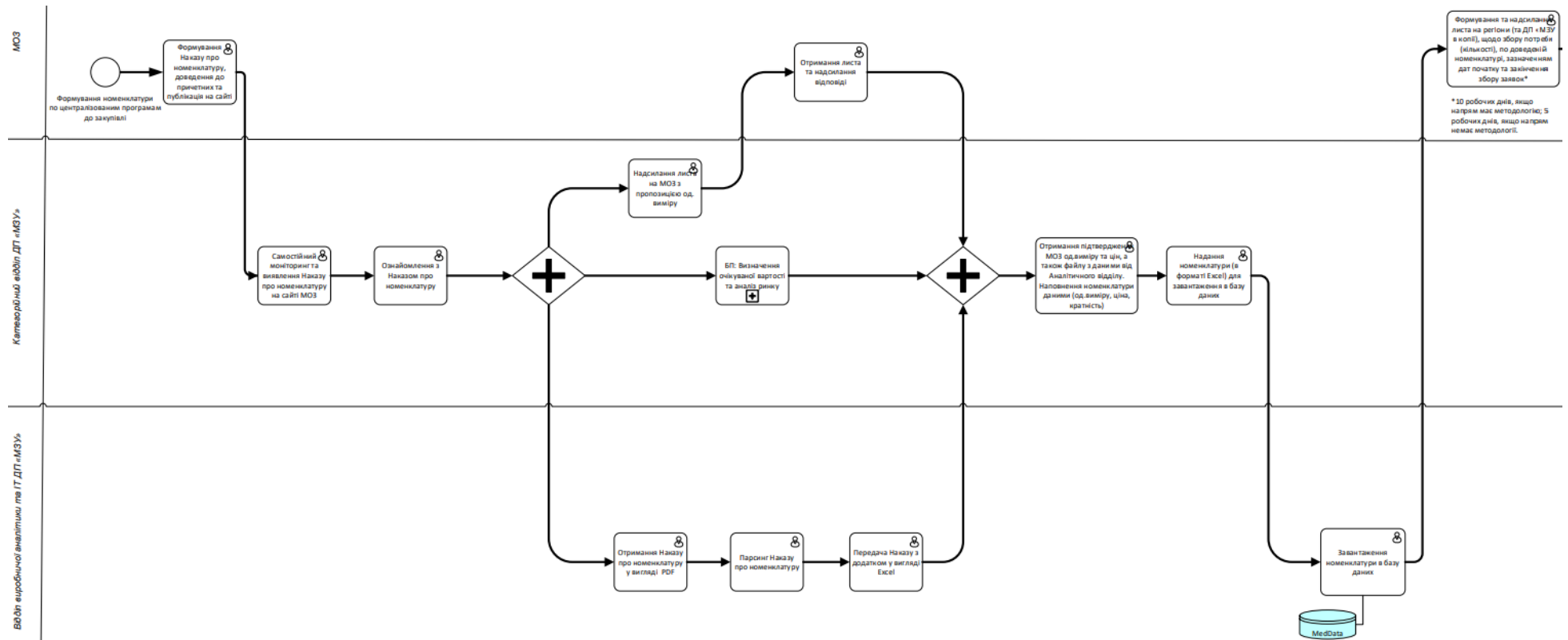


Рисунок 2.2 — Частина наявного бізнес-процесу підготовки до відкриття заявок у системі “Збір заявок за централізованими програмами” у ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ” за нотацією BPMN 2.0.

Джерело: розроблено автором.

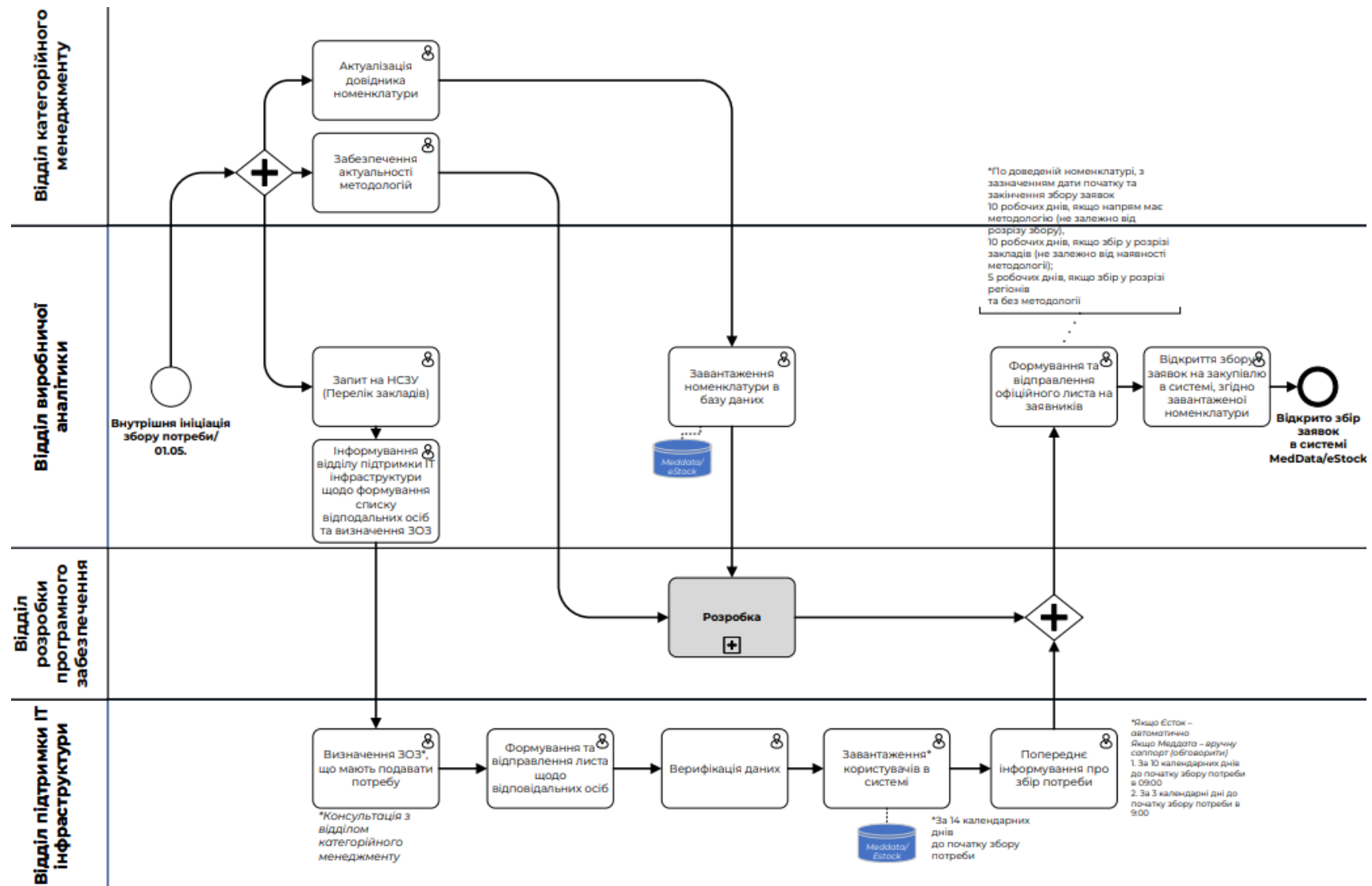


Рисунок 2.3 — Бізнес-процес “Підготовка до відкриття заявок у системі” у ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІЛІ УКРАЇНИ” за нотацією BPMN 2.0.

Джерело: розроблено автором.

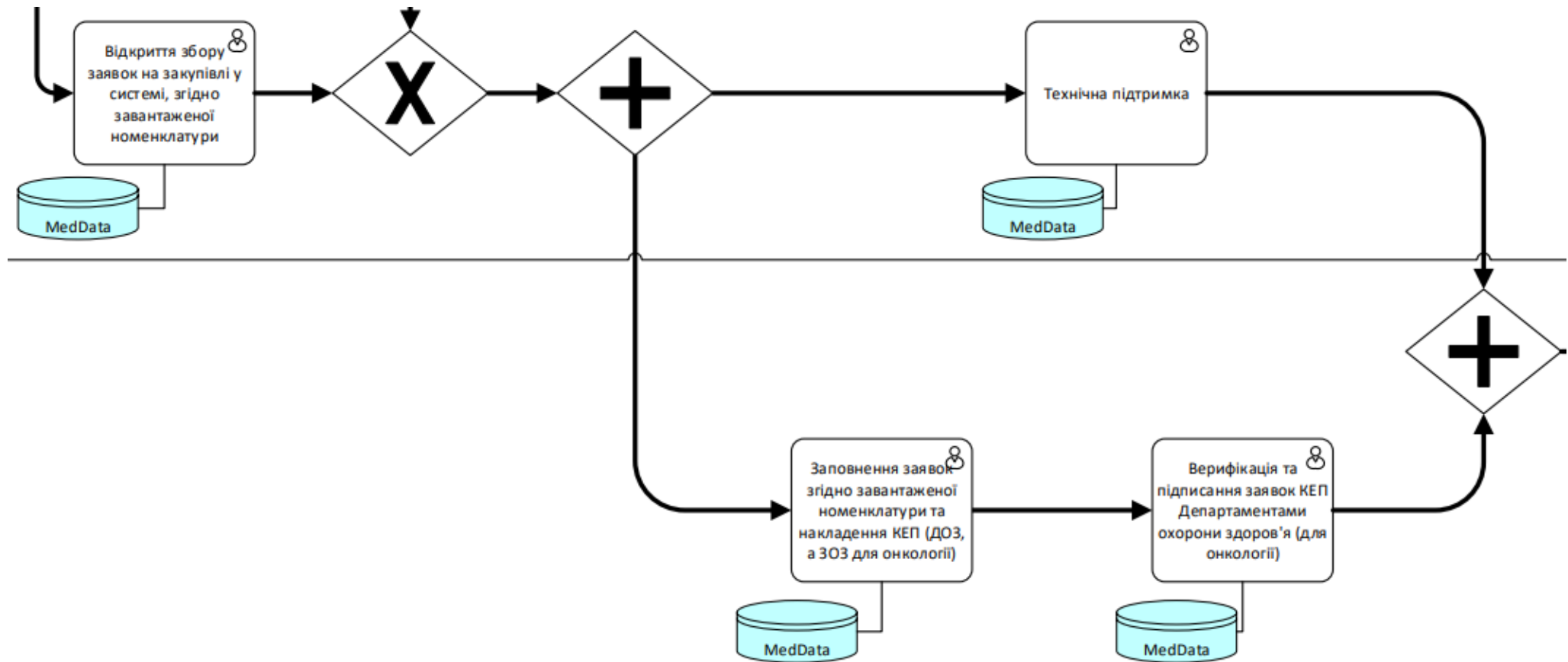


Рисунок 2.4 — Візуальне представлення частини наявного бізнес-процесу технічної підтримки та верифікації “Збір заявок за централізованими програмами” у ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІЛІ УКРАЇНИ” за нотацією BPMN 2.0.

Джерело: розроблено автором.

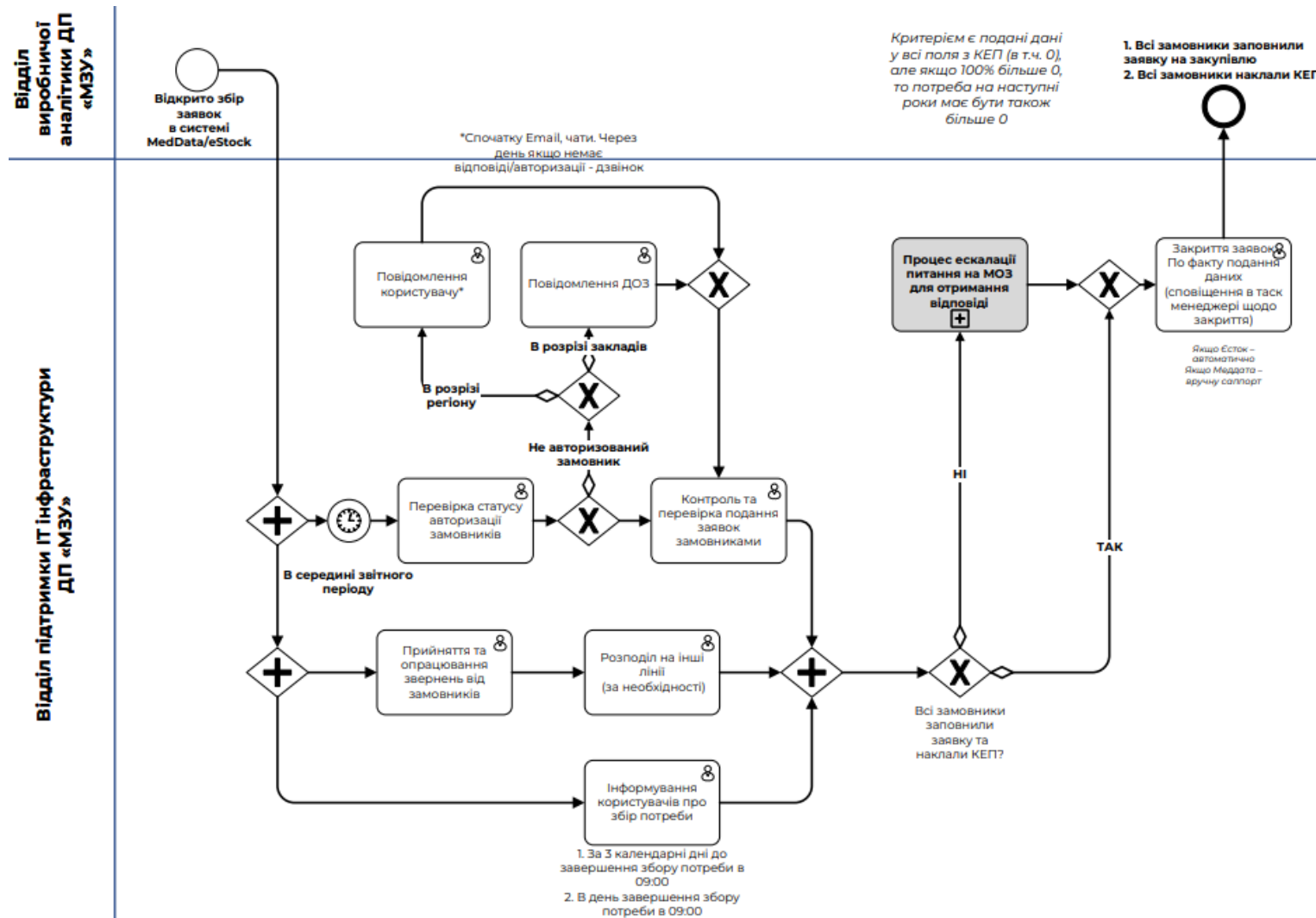


Рисунок 2.5 — Бізнес-процес “Технічна підтримка та первинна верифікація” у ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІЛІ УКРАЇНИ” за нотацією BPMN 2.0.

Джерело: розроблено автором.

2.3 Організаційне та економічне забезпечення удосконалення управління бізнес-процесами ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

Система управління ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ” до оптимізації:

Суб’єкт управління: МОЗ, категорійний відділ ІТ, відділ виробничої аналітики та ІТ.

Об’єкти управління: актуалізація довідника номенклатури, забезпечення актуальності методологій, інформування відділу підтримки ІТ інфраструктури щодо формування списку відповідальних осіб та визначення ЗОЗ, визначення ЗОЗ, формування листа щодо відповідальних осіб, верифікація даних, завантаження користувачів в систему, завантаження номенклатури в базу даних, розробка, попереднє інформування про збір потреби, формування та відправлення офіційного листа на заявників, відкриття збору заявок на закупівлю в системі.

Функції суб’єкта управління:

- **Інформаційно-аналітична функція**

Процеси:

1. Збір та аналіз інформації про стан здоров’я населення, фактори, що впливають на нього, діяльність системи охорони здоров’я тощо.
2. Прогнозування розвитку стану здоров’я населення та потреб у медичних послугах.
3. Розробка та реалізація інформаційних програм, спрямованих на підвищення рівня обізнаності населення про питання охорони здоров’я.

- **Нормативно-правова функція:**

Процеси:

1. Розробка та затвердження нормативно-правових актів, що регулюють діяльність системи охорони здоров’я.
2. Контроль за дотриманням законодавства у сфері охорони здоров’я.

- **Фінансово-економічна функція:**

Процеси:

1. Розробка та реалізація бюджетної політики у сфері охорони здоров'я.
2. Забезпечення фінансування медичних закладів та програм.
3. Контроль за використанням бюджетних коштів.

- **Організаційно-розпорядча функція:**

Процеси:

1. Створення та ліквідація медичних закладів.
2. Призначення та звільнення керівників медичних закладів.
3. Затвердження штатів медичних закладів.

- **Контрольно-наглядова функція:**

Процеси:

1. Проведення державного контролю за діяльністю медичних закладів.
2. Видача ліцензій та дозволів на медичну діяльність.
3. Розслідування випадків порушення законодавства у сфері охорони здоров'я.

- **Міжнародна функція:**

Процеси:

1. Співпраця з міжнародними організаціями у сфері охорони здоров'я.
2. Участь у міжнародних програмах та проектах.
3. Обмін досвідом з іншими країнами у сфері охорони здоров'я.

Система управління першого напрямку удосконалення ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІЛІ УКРАЇНИ” після оптимізації:

Суб'єкт управління: заступник генерального директора з управління поставками, відділ категорійного менеджменту, відділ виробничої аналітики, відділ розробки програмного забезпечення, відділ підтримки ІТ інфраструктури, юридичний відділ, логістичний відділ, економічний відділ.

Об'єкти управління: перевірка статусу авторизації замовників, прийняття та опрацювання звернень від замовників, розподіл на інші лінії, контроль та перевірка подання заявок замовниками, інформування користувачів про збір потреби, процес ескалації питання на МОЗ для отримання відповіді.

Функції суб'єкта управління:

- **Планування та контроль поставок:**

Процеси:

1. Розробка та затвердження плану закупівель: Заступник генерального директора з управління поставками повинен розробляти та затверджувати план закупівель, який визначає, які товари та послуги, в якій кількості та в який термін необхідно закупити.
2. Контроль за виконанням плану закупівель: Заступник генерального директора з управління поставками повинен контролювати виконання плану закупівель, відстежувати хід поставок, виявляти та усувати відхилення від плану.
3. Оптимізація ланцюга поставок: Заступник генерального директора з управління поставками повинен постійно працювати над оптимізацією ланцюга поставок, щоб знизити витрати та підвищити ефективність.

• Управління взаємовідносинами з постачальниками:

Процеси:

1. Відбір та оцінка постачальників: Заступник генерального директора з управління поставками повинен проводити відбір та оцінку постачальників, щоб вибрати найнадійніших та найвигідніших партнерів.
2. Управління контрактами з постачальниками: Заступник генерального директора з управління поставками повинен укладати та вести контракти з постачальниками, а також контролювати їх виконання.
3. Розвиток партнерських відносин з постачальниками: Заступник генерального директора з управління поставками повинен розвивати партнерські відносини з постачальниками, щоб побудувати довгострокові та взаємовигідні стосунки.

• Управління запасами:

Процеси

1. Оптимізація рівня запасів: Заступник генерального директора з управління поставками повинен оптимізувати рівень запасів, щоб не допустити їх дефіциту або надлишку.
2. Управління складами: Заступник генерального директора з управління поставками повинен управляти складами, забезпечуючи належні умови зберігання товарів та ефективне їх використання.

3. Контроль за запасами: Заступник генерального директора з управління поставками повинен контролювати запаси, відстежуючи їх рух та залишки.

- **Управління ризиками:**

Процеси

1. Виявлення та оцінка ризиків: Заступник генерального директора з управління поставками повинен виявляти та оцінювати ризики, пов'язані з постачаннями, такі як ризики затримки поставок, ризики браку, ризики зміни цін.
2. Розробка та реалізація заходів з управління ризиками: Заступник генерального директора з управління поставками повинен розробляти та реалізовувати заходи з управління ризиками, щоб мінімізувати їх вплив на бізнес.
3. Моніторинг ризиків: Заступник генерального директора з управління поставками повинен постійно моніторити ризики та вживати заходів у разі їх виникнення.

- **Звітність та аналітика:**

Процеси:

1. Підготовка звітів про діяльність служби управління поставками: Заступник генерального директора з управління поставками повинен готувати звіти про діяльність служби, які містять інформацію про виконання плану закупівель, ризики, витрати, ефективність роботи з постачальниками.
2. Проведення аналізу даних про постачання: Заступник генерального директора з управління поставками повинен проводити аналіз даних про постачання, щоб виявити тенденції, проблеми та можливості для покращення.
3. Використання даних для прийняття рішень: Заступник генерального директора з управління поставками повинен використовувати дані про постачання для прийняття кращих рішень щодо планування закупівель, управління запасами та роботи з постачальниками.

Система управління другого напрямку удосконалення ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІЛІ УКРАЇНИ” після оптимізації:

Суб'єкт управління: заступник генерального директора з управління поставками

Об'єкти управління: відділ категорійного менеджменту, відділ виробничої аналітики, відділ розробки програмного забезпечення, відділ підтримки ІТ інфраструктури, юридичний відділ, логістичний відділ, економічний відділ.

Функції суб'єкта управління:

1. Планування та контроль:

Процеси:

1. Розробка та затвердження плану технічної підтримки та первинної верифікації: Заступник генерального директора з управління поставками повинен розробити та затвердити план технічної підтримки та первинної верифікації, який визначатиме порядок, терміни та ресурси, необхідні для виконання даного бізнес-процесу.
2. Контроль за виконанням плану: Заступник генерального директора з управління поставками повинен контролювати виконання плану, відстежувати хід виконання завдань, виявляти та усувати відхилення від плану.
3. Оптимізація бізнес-процесу: Заступник генерального директора з управління поставками повинен постійно працювати над оптимізацією бізнес-процесу "Технічна підтримка та первинна верифікація", щоб знизити витрати, підвищити ефективність та якість роботи.

2. Управління ресурсами:

Процеси:

1. Забезпечення ресурсами для виконання бізнес-процесу: Заступник генерального директора з управління поставками повинен забезпечити бізнес-процес необхідними ресурсами, такими як персонал, обладнання, програмне забезпечення та фінанси.
2. Оптимізація використання ресурсів: Заступник генерального директора з управління поставками повинен оптимізувати використання ресурсів, щоб забезпечити їх ефективне та раціональне використання.

3. Управління взаємовідносинами:

Процеси:

1. Взаємодія з відділом виробничої аналітики: Заступник генерального директора з управління поставками повинен взаємодіяти з відділом виробничої аналітики для забезпечення їх координації та співпраці у рамках бізнес-процесу "Технічна підтримка та первинна верифікація".
2. Взаємодія з відділом підтримки ІТ інфраструктури: Заступник генерального директора з управління поставками повинен взаємодіяти з відділом підтримки ІТ інфраструктури для забезпечення їх координації та співпраці у рамках бізнес-процесу "Технічна підтримка та первинна верифікація".

4. Управління ризиками:

Процеси:

1. Виявлення та оцінка ризиків: Заступник генерального директора з управління поставками повинен виявляти та оцінювати ризики, пов'язані з виконанням бізнес-процесу "Технічна підтримка та первинна верифікація", такі як ризики затримки виконання, ризики помилок, ризики технічних збоїв тощо.
2. Розробка та реалізація заходів з управління ризиками: Заступник генерального директора з управління поставками повинен розробляти та реалізовувати заходи з управління ризиками, щоб мінімізувати їх вплив на бізнес-процес.
3. Моніторинг ризиків: Заступник генерального директора з управління поставками повинен постійно моніторити ризики та вживати заходів у разі їх виникнення.

5. Звітність та аналітика:

Процеси:

1. Підготовка звітів про виконання бізнес-процесу: Заступник генерального директора з управління поставками повинен готувати звіти про виконання бізнес-процесу "Технічна підтримка та первинна верифікація", які містять інформацію про хід виконання плану, використані ресурси, виявлені ризики та результати роботи.
2. Проведення аналізу даних про бізнес-процес: Заступник генерального директора з управління поставками повинен проводити аналіз даних про бізнес-

процес "Технічна підтримка та первинна верифікація", щоб виявити тенденції, проблеми та можливості для покращення.

Таблиця 2.4 — Матриця відповідальності для першого напрямку удосконалення

Функція	Процес	Відповідальний	Співвідповідальний
Планування та контроль поставок	Розробка та затвердження плану закупівель	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту
	Контроль за виконанням плану закупівель	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту
	Оптимізація ланцюга поставок	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту, відділ виробничої аналітики
Управління взаємовідносинами з постачальниками	Відбір та оцінка постачальників	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту
	Управління контрактами з постачальниками	Заступник генерального директора з управління поставками	Юридичний відділ
	Розвиток партнерських відносин з постачальниками	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту
Управління запасами	Оптимізація рівня запасів	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту, відділ виробничої аналітики
	Управління складами	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ логістики
	Контроль за запасами	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ логістики
Управління ризиками	Виявлення та оцінка ризиків	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту, відділ виробничої аналітики
	Розробка та реалізація заходів з управління ризиками	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту, відділ виробничої аналітики
	Моніторинг ризиків	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту, відділ виробничої аналітики
Звітність та аналітика	Підготовка звітів про діяльність служби управління поставками	Заступник генерального директора з управління поставками	Економічний відділ
	Проведення аналізу даних про постачання	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ виробничої аналітики
	Використання даних для прийняття рішень	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ категорійного менеджменту, відділ виробничої аналітики

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.5 — Матриця відповідальності для другого напрямку удосконалення

Функція	Процес	Відповідальний	Співвідповідальний
Планування та контроль	Розробка та затвердження плану технічної підтримки та первинної верифікації	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ виробничої аналітики, відділ підтримки ІТ інфраструктури
	Контроль за виконанням плану	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ виробничої аналітики, відділ підтримки ІТ інфраструктури
	Оптимізація бізнес-процесу	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ виробничої аналітики, відділ підтримки ІТ інфраструктури, відділ розробки програмного забезпечення
Управління ресурсами	Забезпечення ресурсами для виконання бізнес-процесу	Заступник генерального директора з управління поставками	Логістичний відділ, економічний відділ
	Оптимізація використання ресурсів	Заступник генерального директора з управління поставками	Логістичний відділ, економічний відділ
Управління взаємовідносинами	Взаємодія з відділом виробничої аналітики	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ виробничої аналітики
	Взаємодія з відділом підтримки ІТ інфраструктури	Заступник генерального директора з управління поставками	Відділ підтримки ІТ інфраструктури
Управління ризиками	Виявлення та оцінка ризиків	Заступник генерального директора з управління поставками	Юридичний відділ, відділ виробничої аналітики, відділ підтримки ІТ інфраструктури
	Розробка та реалізація заходів з управління ризиками	Заступник генерального директора з управління поставками	Юридичний відділ, відділ виробничої аналітики, відділ підтримки ІТ інфраструктури
	Моніторинг ризиків	Заступник генерального директора з управління поставками	Юридичний відділ, відділ виробничої аналітики, відділ підтримки ІТ інфраструктури
Звітність та аналітика	Підготовка звітів про виконання бізнес-процесу	Заступник генерального директора з управління поставками	Економічний відділ
	Проведення аналізу даних про бізнес-процес	Заступник генерального директора з управління поставками	Економічний відділ, відділ виробничої аналітики
	Використання даних для прийняття рішень	Заступник генерального директора з управління поставками	Економічний відділ, відділ виробничої аналітики, відділ підтримки ІТ інфраструктури

Джерело: складено автором.

3. Використання даних для прийняття рішень: Заступник генерального директора з управління поставками повинен використовувати дані про бізнес-процес

"Технічна підтримка та первинна верифікація для прийняття рішень щодо оптимізації плану, управління ресурсами, взаємодії з відділами та управління ризиками.

Таблиця 2.6 — Кількість працівників залучених у процес до оптимізації

Назва підрозділу	Кількість
МОЗ	10
Категорійний відділ	10
Відділ виробничої аналітики	7

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.7 — Кількість працівників залучених у процес після оптимізації

Назва підрозділу	Кількість
МОЗ	5
Відділ категорійного менеджменту	6
Відділ виробничої аналітики	4
Відділ підтримки ІТ інфраструктури	3

Джерело: складено автором.

Порівнявши таблицю 2.6 із таблицею 2.7 можна побачити, що кількість працівників безпосередньо залучених у бізнес-процес "Збір заявок за централізованими програмами" в ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" зменшилась із 27 людей до 18. А це значить, що кожного місяця організації економитиме $(27 - 18) * 25\,000 = 225\,000$ гривень, при середній зарплатні 25 000 гривень.

Для порівняння витраченого часу на бізнес-процес "Збір заявок за централізованими програмами" у ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" до та після оптимізації, розглянемо основні етапи в кожному з них.

Бізнес-процес до оптимізації:

1. Формування та надсилання листа на регіони щодо збору потреби займає до 3 місяців, але конкретний термін не вказано.
2. Відкриття збору заявок:
 - 10 робочих днів, якщо напрям має методологію.
 - 5 робочих днів, якщо напрям не має методології.

3. Верифікація заявок: Перевірка заявок до місяця, проте конкретний термін не зазначено.

Бізнес-процес після оптимізації:

1. Формування та відправлення офіційного листа на заявників: Відправлення листа відбувається за 14 календарних днів до початку збору потреби.
2. Попереднє інформування про збір потреби:
 - За 10 календарних днів до початку збору потреби.
 - За 3 календарні дні до початку збору потреби.
3. Відкриття збору заявок:
 - 10 робочих днів, якщо напрям має методологію.
 - 10 робочих днів, якщо збір у розрізі закладів (не залежно від наявності методології).
 - 5 робочих днів, якщо збір у розрізі регіонів та без методології.
4. Технічна підтримка та первинна верифікація: Включає процеси прийняття та опрацювання звернень, перевірки заявок та авторизації замовників.

Порівняння:

1. Формування та відправлення листа на регіони/заявників:
 - До оптимізації до 3 місяців.
 - Після оптимізації це займає 14 календарних днів.
2. Попереднє інформування про збір потреби:
 - До оптимізації відсутній.
 - Після оптимізації проводиться за 10 та 3 календарні дні до початку збору потреби.
3. Відкриття збору заявок:
 - В обох випадках це займає 10 робочих днів за наявності методології.
 - Після оптимізації додатково зазначено 10 робочих днів для збору в розрізі закладів та 5 робочих днів для збору в розрізі регіонів без методології.
4. Верифікація заявок:
 - До оптимізації займає до місяця.

- Після оптимізації процеси технічної підтримки та первинної верифікації описані детальніше та займають близько 2 тижнів.

Таким чином, бізнес-процес "Збір заявок за централізованими програмами" у ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" після оптимізації надає більше конкретних термінів для деяких процесів, що дозволяє краще планувати і контролювати час, витрачений на бізнес-процеси.

План організаційно-економічних заходів по впровадженню пропозиції в МЗУ для всіх невеликих процесів виглядає однаково (табл.2.8).

Таблиця 2.8 — Графіка Ганта

Етапи впровадження	Час впровадження етапів в тижнях					
	4	2	4	2	2	1
Валідація процесу						
Розробка ТЗ з подальшою його передачею розробникам						
Розробка покращень						
Тестування						
Навчання						
Впровадження						

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.9 — Аналіз ризиків упровадження оптимізації

Ризик	Ймовірність виникнення	Вплив на бізнес-процес	Ступінь критичності
Нечітко визначені цілі та завдання	Середня	Високий	Високий
Неякісне або неповне планування	Середня	Високий	Високий
Неефективний контроль виконання плану	Середня	Високий	Високий
Недостатнє фінансування	Низька	Високий	Середній
Нестача персоналу	Середня	Високий	Високий
Недостатнє або неякісне програмне забезпечення	Середня	Високий	Високий
Неефективна комунікація	Середня	Середній	Середній
Відсутність координації дій	Середня	Середній	Середній
Конфлікти між відділами	Низька	Високий	Середній
Недостатня ідентифікація та оцінка ризиків	Середня	Високий	Високий
Неефективні заходи з управління ризиками	Середня	Високий	Високий
Відсутність моніторингу ризиків	Середня	Високий	Високий
Несвоєчасне або неякісне подання звітів	Середня	Середній	Середній
Недостатній аналіз даних	Середня	Середній	Середній
Невикористання даних для прийняття рішень	Середня	Середній	Середній

Джерело: складено автором.

Ефективне функціонування бізнес-процесу “Збір заявок за централізованими програмами” у ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ” є ключовим фактором для забезпечення безперебійної роботи організації. Проте, як і будь-який бізнес-процес, він піддається дії різноманітних ризиків наведених у таблиці 2.9, які можуть негативно вплинути на його результативність.

ВИСНОВКИ

1. Визначити поняття та сутність бізнес-процесів організації

Бізнес-процес являє собою упорядковану послідовність дій, що веде до перетворення ресурсів на цінність для споживачів. Це можуть бути товари, послуги, інформація або інші результати, що задовольняють потреби клієнтів та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Важливими характеристиками бізнес-процесів є: структурованість, цілеспрямованість, вимірюваність, ресурсне забезпечення, управління, взаємозв'язок, безперервність, гнучкість: здатність адаптуватися до мінливих умов середовища.

Впровадження та оптимізація бізнес-процесів – це неперервний процес, що потребує постійного аналізу, вдосконалення та адаптації до мінливих умов. Це стратегічне завдання, яке має вирішуватися на рівні керівництва організації за участю всіх зацікавлених сторін.

2. Дослідити елементи системи управління бізнес-процесами організації

Система управління бізнес-процесами — це комплексна система, яка охоплює всі аспекти управління бізнес-процесами в організації. Вона складається з наступних основних елементів:

- Суб'єкт управління бізнес-процесами — це ключова складова системи управління бізнес-процесами, що включає особу або групи осіб, відповідальних за планування, контроль, координацію та вдосконалення бізнес-процесів у рамках організації.
- Об'єкт управління бізнес-процесами — це компонент системи управління бізнес-процесами, над яким здійснюється управління.
- Функції управління бізнес-процесами включають різноманітні завдання та дії, спрямовані на організацію, контроль та оптимізацію бізнес-процесів в рамках організації.

- Методи управління бізнес-процесами — це набір стратегій, технік та інструментів, які використовуються для планування, впровадження, контролю та вдосконалення бізнес-процесів в організації.
- Процеси управління бізнес-процесами — це серія кроків і дій, спрямованих на планування, впровадження, контроль та вдосконалення бізнес-процесів в організації.
- Структура управління бізнес-процесами — це організаційна архітектура, яка визначає ролі, відповідальності та взаємозв'язки між учасниками управління бізнес-процесами в організації.
- Механізми управління бізнес-процесами — це набір інструментів, процедур і технологій, які використовуються для ефективного керування та оптимізації бізнес-процесами в організації.

3. Проаналізувати методичний інструментарій управління бізнес процесами організації

Процесний підхід до управління стає все більш популярним у сучасному бізнесі. Для впровадження процесного підходу управління організації використовують різні методи та інструменти. Деякі з найпоширеніших:

- Швидкий аналіз: дозволяє швидко виявити проблеми у бізнес-процесах та розробити план їх покращення.
- Ідеалізація бізнес-процесів: спрямована на розробку максимально ефективних та результативних бізнес-процесів.
- Структуризація функції якості: дозволяє визначити взаємозв'язки між вимогами клієнтів та характеристиками продукції/послуги.
- Аналіз робочих осередків: використовується для визначення технічних вимог до продукції/послуги та оцінки їх відповідності.
- Перепроєктування бізнес-процесів: передбачає детальний аналіз існуючих бізнес-процесів та їх адаптацію до стратегічних цілей підприємства.
- Бенчмаркінг: дозволяє порівняти власні бізнес-процеси з кращими практиками конкурентів та запозичити їх досвід.

4. Дати загальну характеристику діяльності ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

Звіт охоплює три роки діяльності ДП "Медичні закупівлі України" (далі – МЗУ) з 2020 по 2022 рік. За цей період підприємство продемонструвало динамічний розвиток, який супроводжувався як значними успіхами, так і певними викликами.

До ключових досягнень МЗУ можна віднести:

- Збільшення обсягів закупівель: протягом 2020-2022 років обсяги закупівель медичних товарів зростали щорічно, що свідчить про активну діяльність підприємства та його прагнення забезпечити медичні заклади України необхідними ресурсами.
- Підвищення ефективності закупівель: МЗУ використовує сучасні методи та технології для проведення закупівель, що дозволяє економити бюджетні кошти та отримувати товари кращої якості.
- Забезпечення прозорості та підзвітності: діяльність МЗУ здійснюється в рамках чинного законодавства, з дотриманням принципів прозорості та підзвітності.
- Зростання команди: чисельність персоналу МЗУ протягом 2020-2022 років збільшилася, що свідчить про розширення обсягів роботи та потребу в кваліфікованих кадрах.

5. Сформулювати напрямки удосконалення управління бізнес-процесами ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

На основі проведеного аналізу наявних проблемних аспектів у бізнес-процесі "Збір заявок за централізованими програмами" у ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" пропоную вирішити наступні проблеми за такими напрямки удосконалення:

1. Тривалий час верифікації заявок завдяки автоматизація процесу верифікації та використання алгоритмів перевірки даних для прискорення процесу.
2. Невідповідність методологій збору заявок завдяки уніфікація методологій збору заявок і чітких указівок для різних методологій.

6. Розробити організаційне та економічне забезпечення удосконалення управління бізнес-процесами ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”

Кількість працівників безпосередньо залучених у бізнес-процес “Збір заявок за централізованими програмами” в ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ” зменшилась із 27 людей до 18. А це значить, що кожного місяця організації економитиме $(27 - 18) * 25\,000 = 225\,000$ гривень, при середній зарплатні 25 000 гривень.

Порівняння витраченого часу на бізнес-процес "Збір заявок за централізованими програмами" у ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" до та після оптимізації:

1. Формування та відправлення листа на регіони/заявників:
 - До оптимізації до 3 місяців.
 - Після оптимізації це займає 14 календарних днів.
2. Попереднє інформування про збір потреби:
 - До оптимізації відсутній.
 - Після оптимізації проводиться за 10 та 3 календарні дні до початку збору потреби.
3. Відкриття збору заявок:
 - В обох випадках це займає 10 робочих днів за наявності методології.
 - Після оптимізації додатково зазначено 10 робочих днів для збору в розрізі закладів та 5 робочих днів для збору в розрізі регіонів без методології.
4. Верифікація заявок:
 - До оптимізації займає до місяця.
 - Після оптимізації процеси технічної підтримки та первинної верифікації описані детальніше та займають близько 2 тижнів.

Таким чином, бізнес-процес "Збір заявок за централізованими програмами" у ДП "МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ" після оптимізації надає більше конкретних термінів для деяких процесів, що дозволяє краще планувати і контролювати час, витрачений на бізнес-процеси

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка, 2015. № 11. URL: <https://shorturl.at/0g4a1> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доцента В. О. Коюди. Харків: ХНЕУ, 2007. 416 с.
3. Hammer, M. and Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Collins, New York, 1993.
4. T. H. Davenport, J. E. Short. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990. P. 11 – 27.
5. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2013. № 769. С. 125-131. Режим доступу: <https://shorturl.at/xdjfy> (дата звернення 10.04.2022).
6. Проскура В. Ф. Товт Т. Й. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Мукачеве, 2019 р. С. 296-297
7. Гурова В. О., Садекова А. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. Український журнал прикладної економіки, 2016. Том 1. № 1. С. 75-82.
8. Сіменко І.В. Косова Т. Д. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник, Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 384 с.

9. Тур О.В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка, 2018. № 6. Режим доступу: <https://shorturl.at/XtLc3> (дата звернення 10.04.2022).
10. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес, 2013. Вип. 181(3). С. 169-173. Режим доступу: <https://shorturl.at/hDTFY> (дата звернення 10.04.2022).
11. Миронова О.О. Зміст і основні параметри бізнес-процесів: Publishing house Education and Science s.r.o. URL: <https://shorturl.at/dnRVr> (дата звернення 10.04.2022).
12. Горлачук В.В., Яненкова І. Г. Економіка підприємства: навчальний посібник. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
13. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. 170 p.
14. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ, 2014. № 11. С. 295-302. URL: <https://shorturl.at/LXjRb> (дата звернення 10.04.2022).
15. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. 2011. № 30. URL: <https://shorturl.at/gvm6O> (дата звернення: 10.04.2024).
16. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. URL: <https://shorturl.at/0F3k0> (дата звернення 10.04.2022).
17. Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аудиту, аналізу й оподаткування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 14 грудня 2016 р., (ПДАТУ, м. Кам'янець- Подільський). Тернопіль : Крок, 2016. 247 с.
18. Business Process Managemenet, BPM — URL: <https://shorturl.at/gpGAW> (дата звернення: 13.04.2024).

19. Сорока А. М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами на підприємствах, 2018. № 2(24). С. 76–81.
20. Шевченко Т. О. Огляд та аналіз сучасних систем управління наскрізними бізнес процесами. Системи обробки інформації, 2010. Вип. 2(83). С. 222–224.
21. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи підприємницьких структур за умов нестійких процесів розвитку економіки». 6 квітня 2023 р. К.: НАУ, 2023. 221 с.
22. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Т. 2. С. 268-273.
23. Сутність та методичний інструментарій аналізу бізнес-процесів. URL: <https://shorturl.at/FoEdF> (дата звернення 15.04.2024).
24. Наказ МОЗ України : станом 28.02.2020 "Про уповноваження державного підприємства «Медичні закупівлі України» на виконання програм та здійснення централізованих заходів з охорони здоров'я". № 589. URL: <https://shorturl.at/3nrF9> (дата звернення 21.04.2024).
25. ЗАКОН УКРАЇНИ “Про публічні закупівлі” Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, №9, ст. 89. URL: <https://shorturl.at/Bef2V> (дата звернення 21.04.2024).
26. Медичні закупівлі України. URL: <https://mpu.gov.ua/uk/about> (дата звернення 21.04.2024).
27. Вакцина проти гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. URL: <https://shorturl.at/Sokcm> (дата звернення 21.04.2024).
28. Наказ МОЗ України : станом на 12.01.2021 "Про доведення до державного підприємства «Медичні закупівлі України» переліку напрямів профілактики, діагностики та лікування 2021 року". № 32. URL: <https://shorturl.at/TJinG> (дата звернення 21.04.2024).

29. МВФ оприлюднив текст Листа про наміри та Меморандуму про економічну і фінансову політику щодо нової 18-ти місячної Програми Stand-by для України. URL: <https://shorturl.at/rThJL> (дата звернення 21.04.2024).
30. Меморандум про взаєморозуміння між Україною та Європейським Союзом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_004-20#Text (дата звернення 21.04.2024).
31. Міністерство охорони здоров'я затвердило рекомендації із збору потреби в ліках для державних закупівель. URL: <https://shorturl.at/g9Iw9> (дата звернення 21.04.2024).
32. Методи удосконалення бізнес-процесів. ЛНУ, 2019. URL: <https://shorturl.at/0rwK1> (дата звернення 15.05.2024).