

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Сигарьов Владислав Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-**
ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»

Група ТУбз-8-21 Б1 М(4.бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис)

Сигарьов В.І.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

доктор економічних наук, професор
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Кіщенко Г.В.

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність та роль цифровізації бізнес-процесів у системі менеджменту підприємства.....	6
1.2. Бізнес-процеси підприємства як об'єкт управління в умовах цифрової трансформації.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів.....	29
Висновки до розділу І.....	42
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «УКРМЕДІН».....	44
2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління.....	44
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	53
2.3. Оцінка стану цифровізації бізнес-процесів ТОВ «УКРМЕДІН».....	64
Висновки до розділу ІІ.....	75
РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «УКРМЕДІН».....	77
3.1. Розробка напрямів оптимізації цифровізації бізнес-процесів підприємства	77
3.2. Обґрунтування організаційного механізму впровадження запропонованих заходів	87
3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	96
Висновки до розділу ІІІ.....	103
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активною цифровою трансформацією підприємств, що зумовлена зростанням конкуренції, ускладненням ринкового середовища та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. Цифровізація бізнес-процесів виступає одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Особливої актуальності цифровізація набуває для підприємств, діяльність яких пов'язана з участю у публічних закупівлях. Тендерна діяльність характеризується значною кількістю документації, жорсткими строками подання пропозицій, багатоступеневими погоджувальними процедурами та високими вимогами до точності розрахунків. У таких умовах ефективність управління безпосередньо залежить від рівня автоматизації внутрішніх процесів та якості інформаційного забезпечення.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства з метою підвищення результативності тендерної діяльності, скорочення витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства.

Базою дослідження виступає ТОВ «УКРМЕДІН», діяльність якого пов'язана з постачанням медичного обладнання та участю у процедурах публічних закупівель.

Метою дипломної роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- дослідити економічну сутність цифровізації бізнес-процесів у системі
- менеджменту підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити ефективність управління тендерним бізнес-процесом;
- виявити проблемні аспекти цифровізації діяльності;
- розробити заходи щодо удосконалення цифрового управління;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- оцінити управлінську та соціально-економічну ефективність
- впровадження цифровізації.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економічні розрахунки, графічний метод, метод коефіцієнтів, узагальнення та моделювання бізнес-процесів.

Інформаційною базою дослідження стали фінансова звітність підприємства, матеріали виробничої практики, внутрішня документація ТОВ «УКРМЕДІН», нормативно-правові акти та наукові праці з питань менеджменту і цифрової трансформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження запропонованої системи цифрового управління тендерним бізнес-процесом на підприємстві, що забезпечить підвищення результативності участі у закупівлях, скорочення адміністративних витрат та зростання фінансових показників діяльності.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі досліджено теоретичні аспекти цифровізації бізнес-процесів. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» та оцінено ефективність управління

тендерним процесом. У третьому розділі розроблено заходи з удосконалення цифровізації бізнес-процесів та здійснено їх економічне обґрунтування.

Таким чином, обрана тема є актуальною, практично значущою та відповідає сучасним тенденціям розвитку системи менеджменту підприємств в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та роль цифровізації бізнес-процесів у системі менеджменту підприємства

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, пов'язаними з активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільного та господарського життя. Інформаційні системи, електронні платформи, хмарні сервіси, аналітичні інструменти та автоматизовані системи управління стали невід'ємною складовою функціонування підприємств незалежно від галузі їх діяльності. У наукових дослідженнях даний процес визначається як цифровізація або цифрова трансформація економіки.

Цифровізація розглядається як етап еволюційного розвитку господарських систем, що передбачає перехід від традиційних методів організації бізнесу до використання цифрових інструментів управління. Якщо на попередніх етапах розвитку підприємства основна увага приділялася механізації та автоматизації окремих виробничих операцій, то сучасний підхід орієнтований на інтеграцію цифрових технологій у систему прийняття управлінських рішень.

В економічному змісті цифровізація означає зміну способів створення, обробки, передачі та використання інформації як ключового ресурсу підприємства. У сучасних умовах інформація виступає не допоміжним елементом діяльності, а стратегічним активом, що впливає на конкурентоспроможність організації. Швидкість отримання даних, їх достовірність та можливість аналітичної обробки визначають якість

управлінських рішень і, відповідно, фінансові результати діяльності підприємства.

У науковій літературі поняття «цифровізація», «автоматизація» та «цифрова трансформація» часто використовуються як тотожні, однак між ними існують відмінності. Автоматизація передбачає заміну ручної праці програмними засобами на окремих етапах процесу. Цифровізація є ширшим поняттям і охоплює інтеграцію цифрових рішень у бізнес-процеси підприємства з метою їх оптимізації. Цифрова трансформація, у свою чергу, означає стратегічну зміну бізнес-моделі підприємства під впливом цифрових технологій.

Таким чином, цифровізація є проміжною ланкою між автоматизацією окремих операцій і повною цифровою трансформацією підприємства.

В умовах глобалізації та посилення конкуренції цифровізація стає не інноваційною перевагою, а необхідною умовою функціонування підприємства. Ринок характеризується високою швидкістю змін, скороченням життєвого циклу продукції та зростанням вимог споживачів до якості обслуговування. У таких умовах підприємства змушені забезпечувати:

- оперативність прийняття управлінських рішень;
- прозорість внутрішніх процесів;
- гнучкість організаційної структури;
- швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Досягнення зазначених характеристик без використання цифрових технологій є практично неможливим.

Крім того, цифровізація впливає на всі функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію та контроль. Використання цифрових систем дозволяє здійснювати стратегічне і оперативне планування на основі актуальних даних, координувати діяльність підрозділів у режимі реального часу, контролювати виконання завдань та формувати систему оцінки результативності персоналу.

Особливого значення цифровізація набуває для підприємств, діяльність яких пов'язана з обробкою великих обсягів документації, тривалими процедурами погодження та участю у складних господарських процесах. У таких умовах рівень цифрової організації безпосередньо впливає на швидкість виконання операцій, зменшення ризику помилок та загальну ефективність діяльності.

Отже, цифровізація в сучасній економіці виступає об'єктивною тенденцією розвитку підприємств та формує нові вимоги до системи управління. Вона змінює роль інформації, підвищує значення аналітики у прийнятті рішень та створює передумови для переходу до більш гнучких і результативних моделей менеджменту.

У сучасних умовах господарювання цифровізація розглядається не як ізольоване впровадження окремих програмних продуктів, а як системний процес зміни організації бізнес-процесів підприємства. Саме тому для глибшого розуміння сутності цифровізації доцільно розглянути її у контексті процесного підходу до управління.

Бізнес-процес – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат, який має цінність для споживача. Кожен бізнес-процес характеризується наявністю входу, виходу, відповідальних осіб, регламенту виконання та показників результативності.

У традиційній моделі управління значна частина бізнес-процесів реалізується через паперовий документообіг, ручне введення даних та усну координацію між підрозділами. Такий підхід призводить до:

- дублювання інформації;
- втрати даних;
- затримок у погодженні;
- підвищення ризику помилок;
- збільшення витрат часу та ресурсів.

Цифровізація бізнес-процесів передбачає зміну цієї моделі шляхом інтеграції цифрових інструментів у кожен етап процесу. У цьому контексті цифровізацію можна визначити як комплексну трансформацію способу організації, координації та контролю бізнес-процесів на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Сутність цифровізації бізнес-процесів проявляється у таких ключових напрямках.

Електронний документообіг забезпечує централізоване збереження інформації, швидкий доступ до документів та можливість відстеження історії змін. Це дозволяє скоротити час обробки документів і зменшити адміністративні витрати.

У межах підприємства функціонують різні підрозділи, кожен з яких оперує власною інформацією. Цифровізація передбачає створення єдиного інформаційного середовища, в якому дані не дублюються, а використовуються спільно всіма учасниками процесу. Такий підхід підвищує узгодженість дій та зменшує ризик помилок.

CRM-системи забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами, фіксацію етапів угоди, контроль строків та формування аналітики продажів. ERP-системи інтегрують фінансові, складські та виробничі процеси. Їх використання дозволяє перейти від фрагментарного управління до системного контролю діяльності підприємства.

Цифрові системи дозволяють встановлювати дедлайни, призначати відповідальних осіб та автоматично відстежувати стан виконання завдань. Це підвищує дисципліну виконання та зменшує навантаження на керівництво.

Цифровізація забезпечує накопичення даних щодо діяльності підприємства, що дозволяє проводити аналіз результативності процесів, оцінювати ефективність роботи персоналу та прогнозувати фінансові результати.

Таким чином, цифровізація змінює не лише технічну сторону діяльності підприємства, а й саму логіку управління. Вона переводить управлінські рішення з інтуїтивного рівня на аналітичний, базований на об'єктивних даних.

Важливо підкреслити, що цифровізація бізнес-процесів має міжфункціональний характер. Вона охоплює всі рівні управління – від операційного до стратегічного. На операційному рівні цифрові інструменти забезпечують швидкість і точність виконання завдань. На тактичному рівні – контроль виконання планів і координацію підрозділів. На стратегічному – формування інформаційної бази для прийняття довгострокових рішень.

Разом із тим цифровізація не зводиться до встановлення програмного забезпечення. Вона потребує:

- перегляду бізнес-процесів;
- їх формалізації;
- визначення показників ефективності;
- навчання персоналу;
- зміни корпоративної культури.

Без комплексного підходу впровадження цифрових інструментів може призвести до формального використання систем без реального підвищення ефективності.

Розглядаючи цифровізацію бізнес-процесів у контексті системи менеджменту підприємства, доцільно визначити її функціональну роль. Цифровізація не є самостійною функцією управління, однак вона істотно трансформує реалізацію класичних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю.

Інформація є основою будь-якого управлінського рішення. У традиційній моделі управління процес отримання інформації часто пов'язаний із затримками, фрагментарністю даних та відсутністю їх

актуальності. Цифровізація змінює цю ситуацію, забезпечуючи оперативний доступ до систематизованих та структурованих даних.

Завдяки використанню цифрових систем керівник має можливість:

- отримувати інформацію в режимі реального часу;
- аналізувати динаміку показників;
- відстежувати стан виконання завдань;
- формувати звітність автоматично.

Таким чином, цифровізація підвищує якість інформаційного забезпечення управління та зменшує ймовірність прийняття рішень на основі неповних або застарілих даних.

Контроль є невід'ємною складовою управлінського циклу. У межах цифровізації контроль набуває більш об'єктивного та автоматизованого характеру. Якщо раніше контроль виконання завдань значною мірою залежав від особистого моніторингу керівника, то цифрові інструменти дозволяють:

- встановлювати дедлайни;
- автоматично фіксувати порушення строків;
- формувати звіти щодо результативності;
- здійснювати багаторівневий контроль.

Цифрові системи мінімізують людський фактор та забезпечують прозорість процесів. Це сприяє підвищенню дисципліни виконання завдань і зменшенню управлінських ризиків.

Аналітична функція менеджменту передбачає оцінювання результатів діяльності та формування висновків для подальшого планування. Цифровізація створює можливість накопичення значного обсягу даних, що дозволяє здійснювати глибокий аналіз бізнес-процесів.

Зокрема, цифрові системи дозволяють:

- оцінювати продуктивність праці;
- визначати вузькі місця у процесах;
- аналізувати ефективність каналів продажів;

- прогнозувати фінансові результати.

Перехід від інтуїтивного до аналітичного управління є одним із ключових результатів цифровізації. Рішення приймаються на основі кількісних показників, а не лише на суб'єктивному досвіді керівництва.

У сучасних підприємствах більшість бізнес-процесів мають міжфункціональний характер. Виконання одного процесу часто потребує участі кількох підрозділів. За відсутності ефективної координації виникають затримки, непорозуміння та дублювання функцій.

Цифровізація забезпечує координацію через:

- єдину інформаційну базу;
- спільний доступ до документів;
- фіксацію відповідальних осіб;
- автоматичне повідомлення учасників процесу про зміни.

Це дозволяє узгодити дії структурних підрозділів та підвищити оперативність взаємодії.

Цифровізація трансформує реалізацію чотирьох основних функцій управління:

Планування здійснюється на основі аналітичних даних та прогнозів.

Організація забезпечується чітким розподілом завдань у цифровій системі.

Мотивація підкріплюється системою KPI та прозорою оцінкою результатів.

Контроль автоматизується за допомогою цифрових інструментів.

Особливої актуальності цифровізація набуває для підприємств, діяльність яких характеризується складною структурою бізнес-процесів, значною кількістю погоджень та високим рівнем регламентованості операцій. До таких підприємств належать організації, що працюють у сфері публічних закупівель, логістики, фінансових послуг, великих торговельних компаній, а також підприємства з розгалуженою організаційною структурою.

Складні бізнес-процеси мають такі характерні ознаки:

- багатоступеневість (наявність декількох етапів виконання);
- залучення кількох структурних підрозділів;
- необхідність формалізованого погодження документів;
- високий рівень відповідальності за помилки;
- жорсткі часові обмеження.

У традиційній системі управління координація таких процесів здійснюється шляхом ручного контролю, обміну електронними листами, використання розрізнених електронних таблиць або паперових документів. Це призводить до фрагментації інформації та ускладнює оперативне управління.

Зокрема, в умовах багатоступеневих процесів виникають такі проблеми:

- затримки на етапах погодження;
- відсутність чіткої відповідальності за виконання окремих операцій;
- складність контролю строків;
- неможливість оперативно оцінити стан виконання процесу;
- підвищений ризик людських помилок.

Цифровізація у цьому контексті виконує системоутворюючу роль. Вона дозволяє структурувати процес, визначити чіткі межі кожного етапу, автоматизувати контроль строків та забезпечити прозорість виконання.

Особливо важливим є впровадження цифрових систем для управління процесами, що мають тривалий цикл виконання. Чим довший цикл угоди або проєкту, тим більша ймовірність виникнення інформаційних втрат або порушення координації. Використання CRM-систем або інших платформ управління процесами дозволяє:

- фіксувати кожен етап виконання;
- зберігати історію змін;

- контролювати відповідальних осіб;
- формувати аналітичні звіти щодо ефективності процесу.

У складних процесах цифровізація також сприяє підвищенню відповідальності працівників. Оскільки всі дії фіксуються у системі, зменшується можливість перекладання відповідальності або втрати інформації.

Крім того, цифровізація забезпечує інтеграцію різних функціональних напрямів діяльності підприємства. Наприклад, процес продажу може бути пов'язаний із фінансовим обліком, складськими операціями та логістикою. За відсутності інтегрованої цифрової системи координація між цими підрозділами ускладнюється, що призводить до зниження ефективності.

В умовах сучасної економіки, де швидкість прийняття рішень та точність виконання зобов'язань мають вирішальне значення, підприємства зі складними бізнес-процесами не можуть забезпечити конкурентоспроможність без цифрової підтримки управління.

Таким чином, цифровізація для підприємств із багатоступеневими процесами є не додатковим інструментом оптимізації, а необхідною умовою забезпечення стабільності, керованості та результативності діяльності. Вона створює передумови для переходу від реактивного управління (усунення проблем після їх виникнення) до проактивного, заснованого на постійному моніторингу та аналізі процесів.

Сучасна теорія менеджменту базується на процесному підході, відповідно до якого підприємство розглядається як система взаємопов'язаних бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє не лише структурувати діяльність організації, а й визначити відповідальність, ресурси та показники результативності для кожного етапу роботи.

Бізнес-процес можна визначити як логічно впорядковану сукупність дій, що забезпечують перетворення вхідних ресурсів (інформації, матеріалів,

фінансів, трудових ресурсів) у результат, який має цінність для споживача або для самої організації. Кожен процес характеризується:

- чітко визначеним початком і завершенням;
- відповідальними особами;
- регламентом виконання;
- показниками оцінки результативності.

У межах процесного підходу цифровізація виступає інструментом формалізації та структуризації діяльності підприємства. Вона дозволяє:

- описати процес у цифровій формі;
- встановити логіку його проходження;
- визначити контрольні точки;
- забезпечити автоматичний моніторинг виконання.

В умовах цифрової економіки бізнес-процеси повинні відповідати таким вимогам:

- Прозорість – можливість відстеження стану виконання на будь-якому етапі.
- Контрольованість – наявність механізмів перевірки відповідності дій встановленим регламентам.
- Стандартизованість – уніфікація процедур і документів.
- Вимірюваність – можливість оцінити результат у кількісних показниках.

Цифровізація забезпечує виконання зазначених вимог шляхом створення єдиного інформаційного середовища, в якому всі етапи процесу фіксуються та зберігаються в електронному вигляді.

Особливого значення цифровізація набуває у випадках, коли бізнес-процес має тривалий цикл виконання або передбачає участь кількох підрозділів. У таких умовах без цифрової підтримки виникає ризик втрати інформації, порушення строків або дублювання функцій.

Таким чином, у межах процесного підходу бізнес-процес виступає основним об'єктом цифровізації, а цифрові інструменти – засобом підвищення його керованості та результативності.

Незважаючи на очевидні переваги цифровізації, її впровадження не гарантує автоматичного підвищення ефективності діяльності підприємства. Результативність цифрових змін залежить від ряду організаційних та управлінських чинників.

По-перше, необхідною умовою є обґрунтований вибір цифрових інструментів. Програмне забезпечення повинно відповідати специфіці діяльності підприємства, масштабам його операцій та структурі бізнес-процесів. Використання надмірно складних або, навпаки, занадто спрощених систем може призвести до зниження ефективності.

По-друге, важливу роль відіграє готовність персоналу до змін. Цифровізація передбачає зміну звичних моделей поведінки, підвищення дисципліни виконання завдань та прозорість результатів роботи. Без відповідного навчання та мотивації працівників впроваджені системи можуть використовуватися формально або частково.

По-третє, необхідною є наявність чітких регламентів і процедур. Перед цифровізацією процеси мають бути описані, структуровані та стандартизовані. Автоматизація неефективного або неформалізованого процесу лише закріплює його недоліки.

По-четверте, важливою умовою є створення системи оцінювання результатів цифровізації. Ефективність впровадження повинна вимірюватися через конкретні показники, такі як:

- скорочення часу виконання процесів;
- зменшення кількості помилок;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання фінансових результатів;
- підвищення рівня керованості.

Без системи моніторингу результатів цифровізація може залишатися лише формальною зміною інструментів без реального економічного ефекту.

Важливим також є поетапний характер впровадження. Поступова інтеграція цифрових інструментів дозволяє мінімізувати ризики, виявити недоліки на ранніх етапах та адаптувати систему до потреб підприємства.

Отже, цифровізація бізнес-процесів є складним управлінським проєктом, який потребує стратегічного планування, організаційної підготовки та постійного контролю. Лише за умови комплексного підходу вона здатна забезпечити реальне підвищення ефективності діяльності підприємства та створити основу для його довгострокового розвитку.

1.2. Бізнес-процеси підприємства як об'єкт управління в умовах цифрової трансформації

Розвиток теорії та практики менеджменту супроводжувався еволюцією підходів до управління підприємством. На ранніх етапах домінував функціональний підхід, відповідно до якого організація розглядалася як сукупність окремих підрозділів (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри), кожен з яких виконував визначені функції. Управління при цьому здійснювалося за ієрархічним принципом, а взаємодія між підрозділами мала переважно вертикальний характер.

Однак із ускладненням ринкового середовища, зростанням конкуренції та необхідністю підвищення швидкості прийняття рішень функціональна модель управління почала виявляти певні обмеження. Основними її недоліками стали:

- фрагментація відповідальності;
- дублювання функцій;
- складність координації між підрозділами;
- низька орієнтація на кінцевий результат.

У відповідь на ці виклики сформувався процесний підхід до управління, який сьогодні визнається одним із базових у сучасному менеджменті. Його сутність полягає в тому, що підприємство розглядається не як сукупність відокремлених підрозділів, а як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача.

У межах процесного підходу управління фокусується не на окремих функціях, а на послідовності дій, які забезпечують досягнення конкретного результату. Такий підхід дозволяє:

- чітко визначити межі процесу;
- встановити відповідальних осіб;
- визначити вхідні та вихідні параметри;
- оцінити ефективність виконання.

Процесний підхід передбачає горизонтальну інтеграцію діяльності підприємства, що забезпечує кращу взаємодію між підрозділами та зменшує бар'єри внутрішньої комунікації. Відповідальність при цьому переноситься з окремих функціональних підрозділів на власників процесів, які відповідають за кінцевий результат.

Важливою характеристикою процесного підходу є орієнтація на споживача. Кожен бізнес-процес має забезпечувати створення доданої вартості, а ефективність підприємства визначається здатністю організувати процеси таким чином, щоб мінімізувати витрати та максимізувати результат.

Крім того, процесний підхід створює основу для впровадження систем управління якістю, стандартизації процедур та формування системи показників результативності. Саме в межах цього підходу стає можливим чітке вимірювання таких параметрів, як:

- тривалість виконання процесу;
- рівень витрат;
- кількість помилок;
- продуктивність праці.

У сучасних умовах цифрової економіки процесний підхід набуває нового змісту. Цифрові технології дозволяють не лише описати процес, а й автоматизувати його виконання, забезпечити постійний моніторинг та аналітичну підтримку управлінських рішень. Таким чином, процесний підхід стає методологічною основою цифровізації бізнес-процесів.

Без формалізації та структуризації процесів цифровізація втрачає ефективність, оскільки автоматизація хаотично організованої діяльності не призводить до її оптимізації. Саме тому управління цифровізацією неможливе без попереднього аналізу та опису бізнес-процесів.

У межах процесного підходу центральним об'єктом управління виступає бізнес-процес. Саме через ефективну організацію та координацію бізнес-процесів підприємство забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей.

У наукових дослідженнях бізнес-процес трактується як сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, що здійснюються з метою створення продукту чи послуги, які мають цінність для споживача. Іншими словами, це логічно впорядкована послідовність етапів, у межах яких відбувається перетворення ресурсів у кінцевий результат.

Структурно будь-який бізнес-процес можна подати у вигляді моделі:

$$Input \rightarrow Process \rightarrow Output$$

де

Input – вхідні ресурси (інформація, матеріали, фінанси, трудові ресурси);

Process – сукупність операцій та дій;

Output – результат, що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Кожен бізнес-процес має такі ключові елементи:

- вхід (ресурси або інформація, необхідні для запуску процесу);

- послідовність операцій;
- вихід (кінцевий результат);
- власника процесу (відповідальну особу);
- показники ефективності.

Для забезпечення ефективного управління бізнес-процеси необхідно класифікувати залежно від їх ролі у діяльності підприємства.

Основні процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукту або наданням послуг і формують основний дохід підприємства. До них можуть належати:

- процес продажу;
- процес виробництва;
- процес постачання;
- процес виконання контрактів.

Саме основні процеси визначають конкурентоспроможність підприємства, оскільки від їх ефективності залежить рівень задоволення споживачів та фінансовий результат.

Допоміжні процеси забезпечують функціонування основних. Вони не створюють безпосередньо продукту для споживача, але формують умови для реалізації операційної діяльності. До них належать:

- бухгалтерський облік;
- кадрове забезпечення;
- ІТ-підтримка;
- складське господарство;
- юридичний супровід.

Неефективність допоміжних процесів може негативно впливати на основні, спричиняючи затримки або додаткові витрати.

Управлінські процеси пов'язані з плануванням, координацією, контролем і прийняттям рішень. Вони забезпечують стратегічне та оперативне управління діяльністю підприємства. До них належать:

- стратегічне планування;
- бюджетування;
- контроль виконання планів;
- оцінка результативності персоналу.

Управлінські процеси визначають напрям розвитку підприємства та формують систему внутрішнього контролю.

Важливо зазначити, що всі три групи процесів є взаємопов'язаними. Порушення або неефективність в одній групі може негативно впливати на функціонування інших. Саме тому управління бізнес-процесами має здійснюватися комплексно.

У контексті цифрової трансформації класифікація бізнес-процесів набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що рівень автоматизації та цифровізації може відрізнятися залежно від типу процесу. Наприклад, операційні процеси часто потребують детальної автоматизації, тоді як управлінські – глибокої аналітичної підтримки.

Отже, сутність бізнес-процесу полягає у системній організації діяльності підприємства через чітко визначені та взаємопов'язані етапи створення цінності. Класифікація процесів дозволяє структурувати управління та визначити пріоритетні напрями їх оптимізації, зокрема шляхом цифровізації.

Ефективне управління бізнес-процесами неможливе без їх кількісного та якісного вимірювання. У межах процесного підходу кожен процес розглядається як об'єкт управління, що має конкретні параметри, які підлягають оцінюванню та контролю.

До основних характеристик бізнес-процесу належать:

- тривалість виконання;
- вартість реалізації;
- ресурсомісткість;
- рівень результативності;

- якість виконання;
- ступінь автоматизації;
- гнучкість процесу.

Час є одним із ключових параметрів ефективності. Тривалість процесу визначає швидкість реагування підприємства на запити ринку та впливає на його конкурентоспроможність.

Середній час виконання процесу може визначатися як:

$$T = \sum t_i / n \quad (1.1)$$

де

T – середня тривалість процесу;

t_i – тривалість окремих етапів;

n – кількість етапів.

Скорочення тривалості виконання процесу дозволяє підвищити оборотність ресурсів та зменшити непрямі витрати.

Кожен бізнес-процес потребує певних витрат – фінансових, матеріальних та трудових. Вартість процесу визначається сумою витрат, пов'язаних із його виконанням. Зменшення вартості при збереженні або підвищенні якості результату свідчить про підвищення ефективності управління.

Ресурсомісткість відображає кількість ресурсів, необхідних для виконання процесу. Вона може вимірюватися:

- кількістю працівників;
- трудовитратами (людино-години);
- обсягом використаних матеріалів;
- обсягом фінансових ресурсів.

Оптимізація ресурсомісткості є важливою умовою підвищення продуктивності праці.

Результативність характеризує ступінь досягнення поставленої мети. Вона визначається співвідношенням отриманого результату до запланованого.

У загальному вигляді рівень результативності може бути поданий як:

$$E = R_{\text{факт}} / R_{\text{план}} \quad (1.2)$$

де

$R_{\text{факт}}$ – фактичний результат;

$R_{\text{план}}$ – запланований результат.

Якщо значення показника перевищує 1, це свідчить про перевиконання плану, якщо менше 1 – про недосягнення цільових показників.

Якість визначається рівнем відповідності результату встановленим стандартам або вимогам споживача. Вона може оцінюватися через:

- кількість помилок;
- кількість повернень;
- частоту доопрацювань;
- рівень задоволеності клієнтів.

Низька якість процесу призводить до додаткових витрат та втрати репутації.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває показник рівня автоматизації процесу. Він відображає частку операцій, які виконуються з використанням цифрових інструментів.

Високий рівень автоматизації сприяє:

- зменшенню впливу людського фактора;
- скороченню часу виконання;
- підвищенню точності операцій;
- зниженню операційних витрат.

Гнучкість означає здатність процесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища без значного зростання витрат або часу виконання. У сучасних

умовах ринку гнучкість стає критично важливою характеристикою, особливо для підприємств, що працюють у конкурентному середовищі.

Незважаючи на поширення сучасних управлінських концепцій, значна частина підприємств і досі здійснює управління бізнес-процесами з використанням фрагментарних або застарілих інструментів. Відсутність інтегрованої цифрової системи управління призводить до виникнення низки організаційних і економічних проблем, що негативно впливають на ефективність діяльності підприємства.

Однією з основних проблем є фрагментація інформаційних потоків. Дані зберігаються в різних джерелах – електронних таблицях, паперових документах, окремих програмних продуктах або навіть у особистих записках працівників. У результаті:

- інформація дублюється;
- виникають суперечності в даних;
- ускладнюється доступ до актуальної інформації;
- зростає ризик втрати важливих документів.

Такі умови унеможливають оперативне прийняття управлінських рішень та знижують рівень контролю за виконанням процесів.

Другою суттєвою проблемою є відсутність прозорості виконання процесів. Керівництво не має можливості в режимі реального часу оцінити стан виконання конкретного завдання або етапу процесу. Контроль здійснюється шляхом усних звітів або періодичних перевірок, що значно ускладнює оперативне реагування на відхилення.

Без цифрової підтримки контроль виконання завдань набуває переважно формального характеру. Відсутність автоматизованої фіксації строків та відповідальних осіб призводить до:

- порушення дедлайнів;
- перекладання відповідальності;
- затримок у погодженні документів;

- зниження дисципліни виконання.

Ще однією проблемою є висока залежність від людського фактора. Ручне введення даних, передача інформації електронною поштою або через усні домовленості підвищує ймовірність помилок. Навіть незначні неточності можуть спричинити додаткові витрати часу або фінансові втрати.

Крім того, за відсутності цифрових інструментів ускладнюється вимірювання параметрів бізнес-процесів. Неможливо точно визначити:

- середню тривалість виконання процесу;
- кількість допущених помилок;
- фактичну продуктивність працівників;
- реальну вартість виконання окремих операцій.

У результаті управління здійснюється переважно на основі суб'єктивних оцінок, а не об'єктивних показників.

Важливою проблемою є також низький рівень координації між структурними підрозділами. За відсутності єдиного інформаційного середовища кожен підрозділ працює у межах власної інформаційної системи або власних регламентів. Це призводить до розриву між етапами процесу, затримок у передачі інформації та збільшення загальної тривалості виконання.

У сучасних умовах ринку такі недоліки можуть суттєво знижувати конкурентоспроможність підприємства. Повільність реагування на зміни, складність внутрішньої координації та неможливість швидко оцінити ефективність діяльності обмежують можливості розвитку організації.

Таким чином, відсутність цифрової підтримки бізнес-процесів призводить до зниження прозорості управління, підвищення витрат, зростання ризиків та втрати контролю над ключовими показниками діяльності. Це обґрунтовує необхідність впровадження інтегрованих цифрових рішень, які дозволяють забезпечити структурованість, вимірюваність і керованість бізнес-процесів підприємства.

Цифрова трансформація процесного управління передбачає якісну зміну способів організації, контролю та оцінювання бізнес-процесів підприємства. Якщо в традиційній моделі управління основний акцент робився на координації діяльності підрозділів через адміністративні методи, то в умовах цифровізації управління базується на автоматизованих інформаційних системах та аналітичних інструментах.

Цифрова трансформація процесного управління реалізується через:

- формалізацію та опис бізнес-процесів у цифровому середовищі;
- автоматизацію повторюваних операцій;
- впровадження систем управління завданнями;
- інтеграцію підрозділів у єдину інформаційну систему;
- створення аналітичних панелей (дашбордів) для керівництва.

У межах цифрової моделі управління кожен процес фіксується в інформаційній системі, що дозволяє забезпечити його повну простежуваність. Власник процесу отримує можливість оперативно оцінювати стан виконання завдань, виявляти відхилення та приймати коригувальні рішення.

Однією з ключових переваг цифрової трансформації є можливість постійного моніторингу ефективності процесів. Наприклад, продуктивність праці може оцінюватися як співвідношення обсягу виконаних операцій до витраченого часу:

$$P = Q / t \quad (1.3)$$

де

P - продуктивність;

Q - обсяг виконаної роботи;

t - витрачений час.

Автоматизований розрахунок подібних показників дозволяє керівництву приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не суб'єктивних оцінок.

Крім того, цифровізація процесного управління забезпечує інтеграцію операційних і управлінських процесів. Дані, що формуються на рівні виконання операцій, автоматично використовуються для аналітики, планування та контролю. Це створює замкнений управлінський цикл, у якому інформація циркулює без втрат і затримок.

Важливо підкреслити, що цифрова трансформація не означає повну заміну управлінських рішень алгоритмами. Вона створює інструментарій для підвищення обґрунтованості рішень та мінімізації ризиків. Людський фактор зберігає ключову роль, однак його функція зміщується від ручного виконання операцій до аналітичної та координаційної діяльності.

У сучасному ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства визначається не лише якістю продукції чи послуг, а й ефективністю внутрішньої організації діяльності. Саме бізнес-процеси формують здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність результатів.

Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє:

- скоротити тривалість виконання операцій;
- зменшити непрямі витрати;
- підвищити рівень якості;
- покращити координацію між підрозділами;
- забезпечити стабільність фінансових результатів.

Конкурентна перевага підприємства формується через здатність організувати процеси таким чином, щоб мінімізувати втрати часу та ресурсів. Наприклад, зменшення тривалості циклу виконання замовлення без зниження якості безпосередньо підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює позиції на ринку.

Важливою складовою конкурентоспроможності є також здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Гнучкі та цифрово підтримані процеси дозволяють оперативно вносити зміни до регламентів, перерозподіляти ресурси та впроваджувати нові напрями діяльності без суттєвого порушення стабільності роботи.

Крім того, управління бізнес-процесами створює основу для довгострокового розвитку підприємства. Системний аналіз процесів дозволяє виявляти резерви підвищення ефективності, оптимізувати витрати та формувати стратегію цифрової трансформації.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах цифрової економіки саме інтеграція процесного підходу та цифрових технологій формує нову модель управління, орієнтовану на результат, прозорість і стратегічну гнучкість.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів

Оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів є необхідною складовою управління цифровими змінами на підприємстві. Без системного аналізу результатів впровадження цифрових інструментів неможливо визначити доцільність інвестицій, обґрунтувати управлінські рішення або оцінити рівень досягнення стратегічних цілей.

У теорії менеджменту поняття «ефективність» трактується як співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів. Водночас важливо розрізняти поняття результативність та ефективність.

Результативність відображає ступінь досягнення поставленої мети та може бути визначена як:

$$E_r = R_{\text{факт}} / R_{\text{план}} \quad (1.4)$$

де

R_{fact} - фактичний результат;

R_{plan} - запланований результат.

Якщо показник дорівнює 1 або перевищує його, це свідчить про виконання або перевиконання плану.

Ефективність, у свою чергу, враховує не лише досягнення результату, а й обсяг використаних ресурсів. У загальному вигляді вона може бути подана як:

$$E_e = \text{Результат} / \text{Витрати} \quad (1.5)$$

Таким чином, підприємство може бути результативним (досягти мети), але неефективним (витратити надмірні ресурси).

У науковій літературі виділяють декілька основних підходів до оцінювання ефективності цифровізації.

У межах ресурсного підходу основна увага приділяється оцінюванню витрат на впровадження цифрових інструментів. Аналізуються:

- обсяг інвестицій у програмне забезпечення;
- витрати на навчання персоналу;
- витрати на технічну підтримку;
- витрати часу на адаптацію процесів.

Цей підхід дозволяє визначити економічне навантаження цифровізації, однак не дає повної картини її результативності.

Результативний підхід фокусується на досягнутих змінах у діяльності підприємства. Оцінюються такі показники, як:

- скорочення часу виконання процесів;
- підвищення продуктивності праці;
- зменшення кількості помилок;

- зростання обсягу продажів.

Недоліком цього підходу є те, що він не враховує витрати, пов'язані з впровадженням цифрових рішень.

Найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує оцінювання витрат і результатів. У межах цього підходу аналізуються:

- економічний ефект;
- рентабельність інвестицій;
- строк окупності;
- організаційні зміни;
- вплив на конкурентоспроможність.

Комплексний підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про ефективність цифровізації та приймати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Важливо підкреслити, що цифровізація має багатовимірний характер. Вона впливає не лише на фінансові результати, а й на організаційну структуру, якість управління, корпоративну культуру та рівень цифрової компетентності персоналу. Саме тому оцінювання її ефективності повинно здійснюватися з урахуванням як економічних, так і організаційних показників.

Отже, теоретичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації формують методичну основу для подальшого аналізу. У межах даного дослідження доцільно застосовувати комплексний підхід, який дозволяє поєднати економічні та організаційні критерії оцінювання і забезпечити об'єктивність отриманих висновків.

Оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів не може обмежуватися лише фінансовими результатами. Важливу роль відіграють організаційні показники, які відображають зміни у внутрішній структурі управління, координації діяльності та виконанні операцій.

Організаційна ефективність цифровізації характеризує, наскільки впроваджені цифрові інструменти сприяють підвищенню керованості, прозорості та узгодженості бізнес-процесів.

До основних організаційних показників належать наступні бізнес-процеси.

Скорочення тривалості виконання бізнес-процесів є одним із перших результатів цифровізації є зменшення часу виконання операцій за рахунок автоматизації та усунення зайвих етапів погодження.

Середня тривалість процесу може визначатися за формулою:

$$T = \Sigma t_i / n \quad (1.6)$$

де

T - середній час виконання процесу;

t_i - тривалість окремих етапів;

n - кількість етапів.

Зменшення показника T після впровадження цифрових інструментів свідчить про підвищення оперативності управління.

Рівень автоматизації процесів - організаційна ефективність також оцінюється через частку операцій, які виконуються автоматично або з використанням цифрових систем.

Рівень автоматизації може бути визначений як співвідношення кількості автоматизованих операцій до їх загальної кількості:

$$A = N_{\text{авт}} / N_{\text{заг}} \times 100\% \quad (1.7)$$

де

N_{auto} - кількість автоматизованих операцій;

N_{total} - загальна кількість операцій у процесі.

Зростання цього показника означає зниження впливу людського фактора та підвищення стабільності процесу.

Зменшення кількості помилок є важливою характеристикою скорочення помилок, пов'язаних із ручним введенням даних або неправильною передачею інформації. Кількість помилок може вимірюватися як частка дефектних операцій у загальному обсязі виконаних:

$$E_{\text{помил}} = N_{\text{помил}} / N_{\text{заг}} \times 100\% \quad (1.8)$$

де

$N_{\text{помил}}$ - кількість помилкових результатів;

$N_{\text{заг}}$ - загальна кількість операцій.

Зменшення цього показника свідчить про підвищення якості організації процесів.

Підвищення прозорості виконання завдань забезпечує фіксацію відповідальних осіб, строків та статусів виконання. Організаційна ефективність у цьому випадку може оцінюватися через:

- частку завдань, виконаних у встановлений строк;
- кількість прострочених операцій;
- швидкість реагування на відхилення.

Показник виконання завдань у строк може визначатися як:

$$D = N_{\text{вчасно}} / N_{\text{заг}} \times 100\% \quad (1.9)$$

де

$N_{\text{вчасно}}$ - кількість завдань, виконаних у встановлений термін;

$N_{\text{заг}}$ - загальна кількість завдань.

Підвищення рівня координації між підрозділами надає організаційну ефективність. Організаційна ефективність цифровізації проявляється також у зменшенні кількості затримок, спричинених міжфункціональними

розривами. Інтегровані цифрові системи дозволяють забезпечити єдине інформаційне поле, що сприяє узгодженості дій структурних підрозділів.

Організаційні показники дозволяють оцінити, наскільки цифровізація впливає на внутрішню структуру управління підприємством. Вони відображають зміни у швидкості, якості та контрольованості бізнес-процесів і створюють основу для подальшого аналізу економічної доцільності впровадження цифрових рішень.

У подальшому дослідженні зазначені показники можуть бути використані для оцінювання фактичного рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства та визначення напрямів їх удосконалення.

Економічна оцінка цифровізації бізнес-процесів є ключовим елементом обґрунтування доцільності впровадження цифрових інструментів. На відміну від організаційних показників, які характеризують внутрішні зміни в управлінні, економічні показники відображають фінансовий результат цифрових перетворень.

Економічна ефективність цифровізації проявляється через:

- приріст доходу підприємства;
- скорочення операційних витрат;
- зменшення непрямих витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- оптимізацію використання ресурсів.

Приріст доходу від цифровізації є одним із найважливіших економічних результатів є збільшення обсягу реалізації продукції або послуг. Цифровізація може сприяти зростанню доходу за рахунок:

- підвищення швидкості обробки замовлень;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- зменшення кількості втраченої інформації;
- підвищення коефіцієнта успішних угод.

Приріст доходу визначається як різниця між доходом після впровадження цифрових рішень і доходом до впровадження:

$$\Delta D = D_1 - D_0 \quad (1.10)$$

де

D_1 - дохід після цифровізації;

D_0 - дохід до цифровізації.

Скорочення витрат цифровізації дозволяє зменшити витрати за рахунок:

- автоматизації операцій;
- скорочення паперового документообігу;
- зменшення кількості помилок і доопрацювань;
- оптимізації трудових ресурсів.

Економія витрат визначається як:

$$\Delta C = C_0 - C_1 \quad (1.11)$$

де

C_0 - витрати до впровадження;

C_1 - витрати після впровадження.

Загальний економічний ефект - комплексна економічна оцінка, яка передбачає врахування як приросту доходу, так і скорочення витрат. Загальний економічний ефект визначається як:

$$E = (\Delta D + \Delta C) - I \quad (1.12)$$

де

I - інвестиції у впровадження цифрових інструментів.

Додатне значення показника свідчить про економічну доцільність цифровізації.

Рентабельність інвестицій у цифровізацію передбачає, що для оцінювання ефективності вкладених коштів використовується показник рентабельності інвестицій:

$$R = E / I \times 100\% \quad (1.13)$$

де

R - рентабельність;

E - економічний ефект;

I - обсяг інвестицій.

Чим вищий показник рентабельності, тим більш доцільним є впровадження цифрових рішень.

Строк окупності інвестицій є важливим критерієм, який показує, за який період вкладені кошти повернуться підприємству:

$$T = I / E \quad (1.14)$$

де

T - строк окупності;

I - інвестиції;

E - річний економічний ефект.

Менший строк окупності свідчить про швидке повернення інвестицій та зниження фінансових ризиків.

Економічні показники дозволяють оцінити фінансові результати цифровізації бізнес-процесів та визначити доцільність інвестування в цифрові рішення. Їх застосування у поєднанні з організаційними показниками забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності цифрових перетворень.

У подальшому дослідженні зазначені методичні підходи можуть бути використані для аналізу рівня економічної ефективності цифровізації бізнес-

процесів підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

В умовах цифровізації управління бізнес-процесами набуває більш структурованого та вимірюваного характеру. Якщо раніше оцінювання результатів діяльності часто базувалося на загальних фінансових показниках, то цифрове середовище дозволяє здійснювати деталізований аналіз кожного етапу процесу.

Основним інструментом оцінювання результативності виступає система ключових показників ефективності (КРІ). КРІ дозволяють кількісно вимірювати досягнення встановлених цілей та контролювати ефективність роботи працівників і підрозділів.

Коефіцієнт виконання плану є одним із базових показників результативності, тобто рівень виконання запланованих завдань або обсягу реалізації. Він визначається як:

$$K_{\text{план}} = F_{\text{факт}} / F_{\text{план}} \quad (1.15)$$

де

$F_{\text{факт}}$ - фактичний обсяг виконання;

$F_{\text{план}}$ - запланований обсяг.

Показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно реалізується встановлений план у цифровому середовищі.

Для процесів, пов'язаних із укладанням угод або участю в тендерах, доцільно використовувати коефіцієнт успішності. Він визначається як частка успішно завершених операцій у загальній кількості розпочатих:

$$K = W/T \times 100\% \quad (1.16)$$

де

W - кількість успішно завершених операцій (виграних тендерів, укладених угод);

T - загальна кількість поданих пропозицій або розпочатих процесів.

Зростання цього показника після впровадження цифрових інструментів свідчить про підвищення результативності процесу.

Цифровізація дозволяє більш точно оцінити продуктивність працівників. Вона може визначатися як співвідношення обсягу виконаної роботи до витраченого часу:

$$P = Q / t \quad (1.17)$$

де

Q - обсяг виконаної роботи;

t - витрачений час.

Автоматичний облік виконаних операцій у цифровій системі забезпечує об'єктивність такого показника.

Важливим КРІ є частка завдань, виконаних у встановлений строк:

$$D = N_{\text{вчасно}} / N_{\text{заг}} \times 100\% \quad (1.18)$$

де

N_{on time} - кількість завдань, виконаних у строк;

N_{total} - загальна кількість завдань.

Підвищення цього показника свідчить про покращення організаційної дисципліни та ефективності координації.

У цифровому середовищі якість може вимірюватися через:

- кількість помилок у документації;
- частку повернених або доопрацьованих операцій;
- кількість скарг клієнтів.

Ці показники відображають рівень точності та стабільності процесу.

Система KPI у цифровому середовищі дозволяє здійснювати постійний моніторинг результативності бізнес-процесів на рівні окремих операцій, підрозділів і підприємства в цілому. На відміну від традиційного управління, цифрові системи забезпечують автоматичний збір та обробку даних, що підвищує об'єктивність оцінювання.

Використання показників результативності у поєднанні з організаційними та економічними критеріями формує основу комплексної системи оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємства.

Оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує організаційні, економічні та результативні показники. Використання лише однієї групи критеріїв не дозволяє отримати об'єктивну оцінку впливу цифрових змін на діяльність підприємства.

Комплексна система оцінювання передбачає:

- організаційний рівень – аналіз змін у структурі управління та виконанні процесів (скорочення часу, підвищення автоматизації, зменшення помилок);
- економічний рівень – визначення фінансового ефекту (приріст доходу, економія витрат, рентабельність інвестицій);
- результативний рівень – оцінювання KPI та показників продуктивності.

Для інтегральної оцінки доцільно використовувати узагальнений показник ефективності цифровізації, який враховує співвідношення отриманих результатів до вкладених ресурсів:

$$E_{int} = (\Delta D + \Delta C) / I \quad (1.19)$$

де

ΔD - приріст доходу;

ΔC - скорочення витрат;

I - інвестиції у цифровізацію.

Якщо значення показника перевищує 1, це свідчить про економічну доцільність впроваджених заходів.

Разом із тим, інтегральний показник не повинен розглядатися ізольовано. Його аналіз має здійснюватися у взаємозв'язку з організаційними змінами та показниками результативності персоналу. Саме поєднання кількісних і якісних критеріїв забезпечує об'єктивність оцінювання.

Комплексний підхід дозволяє:

- визначити рівень досягнення поставлених цілей цифровізації;
- оцінити ефективність використання ресурсів;
- виявити резерви підвищення результативності;
- обґрунтувати подальші управлінські рішення.

Таким чином, система оцінювання має бути багаторівневою та адаптованою до специфіки діяльності підприємства.

Практичне застосування системи оцінювання ефективності цифровізації передбачає послідовність етапів її впровадження в управлінську діяльність підприємства.

Перший етап – визначення цілей цифровізації. Без чіткого формулювання очікуваних результатів неможливо здійснити коректну оцінку ефективності. Цілі можуть включати скорочення часу виконання процесів, підвищення продуктивності праці, зростання обсягу реалізації або зниження витрат.

Другий етап – вибір системи показників. Показники повинні відповідати специфіці бізнес-процесів підприємства та бути вимірюваними. Важливо забезпечити можливість регулярного збору та аналізу даних.

Третій етап – визначення базових значень показників до впровадження цифрових змін. Це дозволяє здійснювати порівняльний аналіз та оцінювати динаміку.

Четвертий етап – моніторинг і аналіз результатів після впровадження цифрових інструментів. На цьому етапі здійснюється розрахунок економічного ефекту, рентабельності та інших показників.

П'ятий етап – прийняття управлінських рішень щодо коригування або масштабування цифрових рішень.

Методичний підхід до оцінювання повинен базуватися на принципах:

- системності;
- об'єктивності;
- регулярності;
- адаптивності.

Системність передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства. Об'єктивність забезпечується використанням кількісних показників та автоматизованих даних. Регулярність дозволяє відстежувати динаміку змін, а адаптивність – коригувати систему оцінювання відповідно до умов діяльності підприємства.

Отже, методичні засади оцінювання ефективності цифровізації створюють основу для практичного аналізу бізнес-процесів підприємства. Використання комплексної системи показників дозволяє не лише оцінити результати цифрових змін, а й сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо їх подальшого удосконалення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до визначення сутності цифровізації бізнес-процесів та обґрунтовано її роль у системі менеджменту підприємства.

У результаті дослідження встановлено, що цифровізація є системним процесом інтеграції інформаційних технологій у діяльність підприємства, спрямованим на підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів, оптимізацію управлінських процедур та забезпечення

конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що цифрова трансформація не обмежується автоматизацією окремих операцій, а передбачає комплексну зміну механізмів організації роботи, інформаційного забезпечення та прийняття управлінських рішень.

З позицій процесного підходу визначено, що підприємство функціонує як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, результативність яких залежить від рівня їх формалізації, стандартизації, прозорості та контролюваності. Доведено, що цифровізація виступає інструментом забезпечення цих характеристик шляхом створення єдиного інформаційного середовища та автоматизації управлінських функцій.

Узагальнено функціональні аспекти цифровізації у системі менеджменту підприємства, зокрема її інформаційну, контрольну, координаційну та аналітичну роль. Встановлено, що використання цифрових інструментів забезпечує підвищення оперативності обробки даних, зменшення впливу людського фактора, покращення внутрішньої координації та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Окрему увагу приділено методичним підходам до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів. Визначено, що оцінювання доцільно здійснювати на основі системи кількісних та якісних показників, які відображають результативність, економічну доцільність та організаційний ефект впровадження цифрових рішень. Одним із ключових показників результативності діяльності підприємства є коефіцієнт ефективності процесу:

$$K = W/T \times 100\% \quad (1.20)$$

де співвідношення виграних процедур до загальної кількості участей відображає рівень ефективності бізнес-процесу.

Проведене теоретичне дослідження дозволило сформулювати концептуальну та методичну основу для подальшого аналізу рівня

цифровізації діяльності підприємства та оцінювання її впливу на фінансово-економічні результати.

Таким чином, результати першого розділу забезпечують наукове підґрунтя для проведення аналітичного дослідження діяльності ТОВ «УКРМЕДІН», що здійснюється у другому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «УКРМЕДІН»

2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління

Об'єктом дослідження у даній дипломній роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРМЕДІН», яке здійснює господарську діяльність на ринку медичного обладнання та виробів медичного призначення України.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління та можливість оперативного прийняття управлінських рішень. Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку шляхом постачання медичної продукції закладам охорони здоров'я та іншим установам, що здійснюють медичну діяльність.

Специфіка діяльності підприємства полягає в тому, що значна частина реалізації продукції здійснюється через участь у публічних закупівлях. Таким чином, підприємство функціонує в умовах жорстко регламентованого правового поля, що передбачає відповідність вимогам тендерної документації, дотримання встановлених строків та високий рівень точності оформлення документів.

Основними видами діяльності підприємства є:

- постачання медичного обладнання;
- реалізація виробів медичного призначення;
- участь у процедурах державних та комерційних закупівель;
- укладання та супровід договорів поставки;
- організація логістики та виконання контрактних зобов'язань.

Діяльність підприємства орієнтована на задоволення потреб медичних установ у якісному обладнанні та витратних матеріалах. В умовах сучасного ринку медичних товарів важливим чинником успішного функціонування є своєчасність постачання, відповідність продукції технічним вимогам та конкурентоспроможність цінової пропозиції.

Ринок медичного обладнання характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлює необхідність постійного моніторингу тендерних оголошень, оперативної підготовки пропозицій та ефективної координації внутрішніх процесів. У таких умовах підприємство змушене забезпечувати високий рівень організації бізнес-процесів та оперативність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, ТОВ «УКРМЕДІН» є підприємством, діяльність якого безпосередньо пов'язана з участю у складних та багатоступеневих господарських процесах, що обумовлює необхідність ефективної системи управління та створює передумови для впровадження сучасних цифрових інструментів.

Господарська діяльність ТОВ «УКРМЕДІН» зосереджена у сфері постачання медичного обладнання та виробів медичного призначення для закладів охорони здоров'я. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та значної регламентованості ринку, що обумовлює специфіку організації його бізнес-процесів.

Ключовим напрямом діяльності підприємства є участь у процедурах публічних закупівель. Така модель роботи передбачає постійний моніторинг електронних торговельних майданчиків, аналіз оголошених тендерів та оцінку доцільності участі в них.

Основні етапи господарської діяльності підприємства включають:

- моніторинг тендерних оголошень – пошук актуальних закупівель, що відповідають профілю діяльності підприємства;
- аналіз вимог замовника – вивчення технічних, кваліфікаційних

- та фінансових умов участі;
- формування тендерної пропозиції – підготовка пакету документів, розрахунок цінової пропозиції, погодження умов постачання;
- подання пропозиції через електронну систему закупівель;
- укладання договору у разі перемоги;
- організація постачання продукції та виконання контрактних зобов'язань;
- фінансовий супровід та закриття договору.

Таким чином, основний бізнес-процес підприємства має багатоступеневий характер і охоплює кілька функціональних напрямів – комерційний, фінансовий, логістичний та адміністративний.

Особливістю діяльності є те, що фінансовий результат безпосередньо залежить від кількості поданих тендерних пропозицій та рівня їх результативності. Ефективність тендерної діяльності може бути оцінена через коефіцієнт успішності:

$$K = W/T \times 100\% \quad (2.1)$$

де

W - кількість виграних тендерів;

T - загальна кількість поданих пропозицій.

Зростання цього показника свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективність організації процесу підготовки тендерної документації.

Крім участі у публічних закупівлях, підприємство може здійснювати прямі комерційні поставки, однак основна частка доходу формується саме через тендерну діяльність. Це зумовлює необхідність високого рівня координації між підрозділами та оперативності обробки інформації.

Важливою складовою господарської діяльності є взаємодія з постачальниками та логістичними партнерами. Від своєчасності поставки

продукції залежить виконання договірних зобов'язань і збереження ділової репутації підприємства.

Таким чином, господарська діяльність ТОВ «УКРМЕДІН» характеризується складністю, багатоступеневістю та високим рівнем відповідальності. Саме це визначає необхідність ефективної системи управління бізнес-процесами та створює передумови для їх подальшої цифровізації.

Бізнес-модель ТОВ «УКРМЕДІН» має виражений тендерно-орієнтований характер. На відміну від підприємств, що працюють за класичною моделлю прямих продажів, фінансові результати досліджуваного підприємства значною мірою залежать від результатів участі у процедурах публічних закупівель.

Ключовою особливістю такої бізнес-моделі є залежність обсягу доходу від двох основних факторів:

- кількості поданих тендерних пропозицій;
- рівня їх результативності.

Таким чином, дохід підприємства формується не лише за рахунок обсягу реалізації, а й через ефективність організації процесу підготовки та подання тендерної документації.

Результативність тендерної діяльності може бути оцінена за допомогою коефіцієнта успішності:

$$K = W/T \times 100\% \quad (2.2)$$

де

W - кількість виграних тендерів;

T - загальна кількість поданих пропозицій.

Підвищення цього показника безпосередньо впливає на зростання доходу підприємства. Водночас зниження коефіцієнта успішності свідчить про необхідність удосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Ще однією особливістю бізнес-моделі є жорстка регламентованість діяльності. Порушення строків подання пропозицій, неточності у документації або невідповідність технічним вимогам можуть призвести до відхилення заявки незалежно від конкурентоспроможності цінової пропозиції. Це підвищує значення внутрішнього контролю та координації дій між підрозділами.

Фінансова стійкість підприємства також залежить від своєчасності виконання договірних зобов'язань. Затримки у поставці продукції або помилки в оформленні супровідних документів можуть негативно вплинути на репутацію підприємства та його можливості участі у майбутніх тендерах.

В умовах такої бізнес-моделі зростає роль інформаційного забезпечення та оперативності управлінських рішень. Оскільки підприємство одночасно бере участь у кількох тендерах, важливо забезпечити:

- контроль строків підготовки документації;
- узгодженість дій між менеджерами;
- швидке погодження цінових пропозицій;
- своєчасне формування фінансових розрахунків.

Таким чином, бізнес-модель ТОВ «УКРМЕДІН» має процесно-орієнтований характер, де кожен етап тендерного циклу впливає на кінцевий фінансовий результат. Це зумовлює необхідність високого рівня організації внутрішніх процесів та створює об'єктивні передумови для впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

Організаційна структура ТОВ «УКРМЕДІН» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для підприємств малого та середнього бізнесу. Такий тип структури передбачає чітке розмежування функціональних обов'язків між підрозділами та централізоване управління з боку керівника підприємства.

Загальне управління діяльністю здійснює директор, який координує роботу основних структурних підрозділів та приймає стратегічні рішення

щодо участі у тендерних процедурах, формування цінової політики та взаємодії з партнерами.

До складу організаційної структури підприємства входять:

- відділ продажів;
- бухгалтерія;
- відділ постачання;
- адміністративний персонал.

Відділ продажів виконує ключову роль у діяльності підприємства. Саме цей підрозділ відповідає за моніторинг тендерів, підготовку документації, подання пропозицій та взаємодію із замовниками. Менеджери відділу продажів здійснюють координацію між бухгалтерією та відділом постачання під час формування комерційної пропозиції.

Бухгалтерія забезпечує фінансовий облік господарських операцій, розрахунок цінових пропозицій, контроль оплат та фінансовий супровід договорів. Взаємодія бухгалтерії з відділом продажів є критично важливою на етапі формування тендерної пропозиції.

Відділ постачання відповідає за організацію логістики, взаємодію з постачальниками та забезпечення своєчасного виконання договірних зобов'язань.

Лінійно-функціональна структура має низку переваг:

- чіткий розподіл відповідальності;
- зрозуміла система підпорядкування;
- оперативність прийняття рішень;
- мінімізація управлінських витрат.

Водночас така структура потребує ефективної координації між підрозділами, особливо в умовах одночасної участі у кількох тендерах. Оскільки процес підготовки пропозиції охоплює декілька функціональних напрямів, виникає потреба в постійному обміні інформацією та контролі строків виконання завдань.

Відсутність чітко інтегрованої цифрової системи може призводити до:

- затримок у погодженні документів;
- дублювання інформації;
- підвищення навантаження на керівника;
- ризику порушення строків подання пропозицій.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «УКРМЕДІН» забезпечує базову керованість діяльності підприємства, однак ефективність її функціонування значною мірою залежить від рівня інформаційної інтеграції та цифрової підтримки бізнес-процесів.

У структурі ТОВ «УКРМЕДІН» відділ продажів відіграє ключову роль, оскільки саме він забезпечує формування основної частини доходу підприємства. З огляду на тендерно-орієнтовану бізнес-модель, ефективність роботи відділу продажів безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства.

До основних функцій відділу продажів належать:

- моніторинг електронної системи закупівель;
- відбір тендерів для участі;
- аналіз технічних вимог замовника;
- підготовка та формування пакету документів;
- розрахунок та погодження цінових пропозицій;
- подання тендерної пропозиції;
- комунікація із замовниками;
- супровід укладення договорів.

Процес підготовки тендерної пропозиції потребує тісної взаємодії менеджерів із бухгалтерією (для фінансових розрахунків) та відділом постачання (для уточнення умов поставки та наявності товару). Таким чином, відділ продажів виконує координуючу функцію між різними структурними підрозділами.

Ефективність роботи відділу продажів може бути оцінена через коефіцієнт успішності участі у тендерах:

$$K = W/T \times 100\% \quad (2.3)$$

де

W - кількість виграних тендерів;

T - загальна кількість поданих пропозицій.

Зростання цього показника свідчить про підвищення якості підготовки документації та конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки підприємство може одночасно брати участь у декількох тендерах, навантаження на менеджерів є значним. Кожен тендер має чітко визначені строки подання пропозицій, що вимагає високого рівня організації роботи та контролю виконання завдань.

Таким чином, відділ продажів є центральною ланкою бізнес-процесу підприємства, а його ефективність значною мірою визначає фінансові результати діяльності ТОВ «УКРМЕДІН».

Аналіз організаційної структури та бізнес-моделі підприємства свідчить про наявність об'єктивних передумов для цифровізації бізнес-процесів.

По-перше, діяльність підприємства пов'язана з великим обсягом документації, що потребує систематизації, зберігання та оперативного використання. Використання паперових або розрізнених електронних носіїв підвищує ризик втрати інформації та ускладнює контроль.

По-друге, тендерний процес має багатоступеневий характер і передбачає участь кількох підрозділів. За відсутності інтегрованої системи управління виникає ризик затримок у погодженні документів та порушення строків подання пропозицій.

По-третє, висока конкуренція на ринку медичного обладнання вимагає оперативного прийняття управлінських рішень. Швидкість реагування на

тендерні оголошення та якість підготовки пропозицій стають ключовими факторами успіху.

По-четверте, фінансові результати підприємства безпосередньо залежать від ефективності управління інформаційними потоками. Навіть незначні помилки або затримки можуть призвести до втрати можливості укладення договору.

Специфіка діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» обумовлює необхідність впровадження сучасних цифрових інструментів управління, які забезпечують:

- централізоване зберігання інформації;
- контроль строків виконання завдань;
- автоматизацію окремих операцій;
- підвищення прозорості процесів;
- аналітичну підтримку прийняття рішень.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Для проведення комплексного аналізу діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» необхідно здійснити ідентифікацію його бізнес-процесів та визначити їх місце в загальній системі управління. Відповідно до процесного підходу, підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, які забезпечують створення цінності та формування фінансового результату.

На основі аналізу діяльності підприємства всі бізнес-процеси можна класифікувати на три основні групи:

- основні (операційні) процеси;
- допоміжні процеси;

- управлінські процеси.

До основних процесів належать ті, що безпосередньо формують дохід підприємства. Для ТОВ «УКРМЕДІН» таким процесом є тендерний цикл, який охоплює:

- моніторинг закупівель;
- аналіз умов участі;
- підготовку тендерної документації;
- подання пропозиції;
- укладання договору;
- виконання поставки.

Саме цей процес створює кінцевий результат у вигляді укладеного договору та отриманого доходу.

Ефективність основного процесу може бути оцінена через коефіцієнт результативності:

$$K = W/T \times 100\% \quad (2.4)$$

де

W - кількість виграних тендерів;

T - загальна кількість поданих пропозицій.

Даний показник відображає ступінь успішності реалізації основного бізнес-процесу.

Допоміжні процеси забезпечують функціонування основного процесу. До них належать:

- бухгалтерський облік та фінансові розрахунки;
- логістика та взаємодія з постачальниками;
- кадрове забезпечення;
- інформаційна підтримка.

Ці процеси не генерують дохід безпосередньо, проте впливають на швидкість і виконання основного процесу. Наприклад, затримка фінансових

розрахунків або відсутність інформації про наявність товару може призвести до втрати можливості участі в тендері.

До управлінських процесів належать:

- стратегічне планування діяльності;
- прийняття рішень щодо участі у тендерах;
- контроль виконання зобов'язань;
- аналіз фінансових результатів;
- координація роботи підрозділів.

Ці процеси визначають напрям розвитку підприємства та впливають на ефективність усієї системи управління.

Бізнес-процеси підприємства функціонують у тісному взаємозв'язку. Основний процес залежить від ефективності допоміжних та управлінських процесів. Порушення координації між ними може призвести до:

- зниження коефіцієнта виграних тендерів;
- затримки виконання контрактів;
- зростання витрат;
- втрати ділової репутації.

Аналіз бізнес-процесів ТОВ «УКРМЕДІН» свідчить про домінуючу роль тендерного циклу як ключового джерела формування доходу. Саме цей процес доцільно обрати об'єктом подальшого детального дослідження та оцінювання рівня його цифровізації.

Ключовим бізнес-процесом ТОВ «УКРМЕДІН» є тендерний цикл, який формує основний фінансовий результат підприємства. Даний процес має багатоступеневий характер та охоплює кілька функціональних напрямів діяльності, що потребує чіткої координації та контролю.

Тендерний бізнес-процес можна умовно подати як послідовність взаємопов'язаних етапів.

На першому етапі менеджери здійснюють постійний моніторинг електронної системи закупівель з метою виявлення процедур, що

відповідають профілю діяльності підприємства. На цьому етапі важливими є оперативність реагування та правильна оцінка доцільності участі.

Потенційними ризиками є:

- пропуск актуального тендеру;
- несвоєчасне ознайомлення з умовами;
- помилкова оцінка рентабельності участі.

Після відбору тендеру здійснюється детальний аналіз технічних, кваліфікаційних та фінансових вимог. Менеджер перевіряє:

- відповідність продукції технічним характеристикам;
- наявність необхідних сертифікатів;
- можливість забезпечення поставки у встановлені строки;
- вимоги до забезпечення пропозиції.

Цей етап визначає доцільність подальшої підготовки пропозиції.

На етапі формування тендерної документації здійснюється підготовка повного пакету документів. Процес включає:

- формування комерційної пропозиції;
- розрахунок ціни;
- підготовку довідок та підтверджуючих документів;
- погодження фінансових розрахунків із бухгалтерією;
- узгодження умов постачання з відділом логістики.

Даний етап є найбільш трудомістким та потребує значного часу і координації.

Після завершення формування документації пропозиція подається через електронну систему закупівель. Критичним фактором є дотримання строків подання.

Порушення дедлайнів автоматично призводить до неможливості участі у процедурі.

У разі проведення електронного аукціону підприємство бере участь у торгах, коригуючи цінову пропозицію відповідно до конкурентної ситуації. Після завершення процедури очікується рішення замовника.

Ефективність даного етапу впливає на коефіцієнт успішності участі:

$$K = W/T \times 100\% \quad (2.5)$$

де

W - кількість виграних тендерів;

T - загальна кількість поданих пропозицій.

У разі перемоги здійснюється підготовка та підписання договору. Даний етап передбачає:

- погодження умов оплати;
- уточнення строків постачання;
- підготовку супровідних документів.

Заключний етап включає:

- організацію поставки продукції;
- оформлення товаросупровідних документів;
- фінансові розрахунки;
- закриття договору.

Тендерний бізнес-процес характеризується:

- високою регламентованістю;
- значною кількістю документів;
- участю кількох підрозділів;
- жорсткими часовими обмеженнями;
- високим рівнем відповідальності.

Його багатоступеневість створює ризики затримок та помилок, особливо за умов відсутності централізованої цифрової системи управління.

Таким чином, тендерний бізнес-процес є складною, багатокомпонентною системою, ефективність якої безпосередньо впливає на

фінансовий результат підприємства. Саме тому подальший аналіз повинен бути спрямований на оцінювання його організаційних параметрів та рівня цифрової підтримки.

Для оцінювання ефективності тендерного бізнес-процесу ТОВ «УКРМЕДІН» доцільно проаналізувати його організаційні параметри, які характеризують рівень керованості, швидкість виконання та ступінь координації між підрозділами.

До основних організаційних параметрів належать:

- тривалість підготовки тендерної пропозиції;
- кількість залучених працівників;
- рівень виконання завдань у встановлений строк;
- ступінь формалізації процесу;
- рівень автоматизації окремих етапів.

Час підготовки тендерної документації є одним із ключових показників ефективності процесу. Тривалість залежить від складності вимог замовника, кількості позицій у специфікації та необхідності погодження фінансових розрахунків.

Середній час підготовки пропозиції може бути визначений як:

$$T = \sum t_i / n \quad (2.6)$$

де

t_i - тривалість підготовки окремої пропозиції;

n - кількість підготовлених пропозицій.

Аналіз показує, що значна частина часу витрачається на погодження цінових розрахунків та формування пакету документів. Це свідчить про необхідність оптимізації інформаційних потоків.

Тендерний процес охоплює декілька структурних підрозділів. У підготовці пропозиції беруть участь:

- менеджер відділу продажів;

- бухгалтер;
- представник відділу постачання;
- керівник підприємства (для погодження остаточного рішення).

Залучення кількох працівників підвищує якість контролю, однак водночас збільшує ризик затримок у разі відсутності чіткої координації.

Дотримання строків є критично важливим фактором у тендерній діяльності. Показник своєчасності виконання завдань може визначатися як:

$$D = N_{\text{вчасно}} / N_{\text{заг}} \times 100\% \quad (2.7)$$

де

$N_{\text{on time}}$ - кількість завдань, виконаних у встановлений строк;

N_{total} - загальна кількість завдань.

Зниження цього показника може свідчити про перевантаження персоналу або недостатню автоматизацію контролю строків.

Аналіз показує, що частина процедур має формалізований характер (використання шаблонів документів, типових форм), однак окремі етапи залишаються залежними від індивідуального досвіду працівників. Це створює ризик нестандартизованості та ускладнює контроль якості.

На окремих етапах процесу використовуються електронні системи закупівель, проте внутрішній облік завдань та координація між підрозділами можуть здійснюватися частково вручну або через розрізнені інструменти.

Недостатній рівень інтеграції цифрових рішень може призводити до:

- дублювання інформації;
- втрати даних;
- збільшення часу обробки інформації;
- підвищення навантаження на керівника.

Аналіз організаційних параметрів тендерного бізнес-процесу свідчить про його високу трудомісткість та значну залежність від координації між

підрозділами. Основними факторами, що впливають на ефективність процесу, є:

- швидкість обробки інформації;
- узгодженість дій персоналу;
- рівень автоматизації;
- контроль строків виконання.

Отримані результати створюють основу для подальшого аналізу результативності тендерної діяльності та визначення вузьких місць у системі управління.

Результативність тендерної діяльності є ключовим показником ефективності основного бізнес-процесу ТОВ «УКРМЕДІН», оскільки саме участь у публічних закупівлях формує основну частину доходу підприємства.

Оцінювання результативності доцільно здійснювати на основі кількісних показників, що відображають співвідношення між обсягом виконаної роботи та досягнутим результатом.

Основним показником результативності є коефіцієнт виграних тендерів, який визначається як:

$$K = W/T \times 100\% \quad (2.8)$$

де

W - кількість виграних тендерів;

T - загальна кількість поданих пропозицій.

Цей показник дозволяє оцінити ефективність підготовки тендерної документації та конкурентоспроможність цінових пропозицій.

Збільшення коефіцієнта K свідчить про:

- підвищення якості аналізу вимог замовника;
- оптимізацію розрахунків ціни;
- зростання професійного рівня менеджерів;
- ефективну координацію між підрозділами.

Водночас зниження показника може бути зумовлене:

- високим рівнем конкуренції;
- помилками у документації;
- недостатньо обґрунтованою ціновою політикою;
- порушенням строків подання пропозицій.

Рівень успішності тендерної діяльності безпосередньо впливає на обсяг реалізації та прибутковість підприємства. Зростання кількості виграних тендерів забезпечує:

- збільшення доходу;
- розширення клієнтської бази;
- зміцнення позицій на ринку;
- покращення ділової репутації.

Таким чином, результативність тендерного процесу має мультиплікативний ефект і визначає стратегічні перспективи розвитку підприємства.

Для об'єктивної оцінки результативності необхідно також проаналізувати причини відхилення тендерних пропозицій. До основних причин можуть належати:

- невідповідність технічним вимогам;
- помилки у документації;
- недостатній рівень конкурентності ціни;
- формальні порушення процедур.

Такий аналіз дозволяє виявити слабкі місця у бізнес-процесі та визначити напрями його вдосконалення.

Окрім абсолютного значення коефіцієнта виграних тендерів, важливо оцінити його стабільність у часі. Нестабільна динаміка може свідчити про:

- відсутність системності у підготовці пропозицій;
- залежність від окремих працівників;
- вплив зовнішніх факторів.

Стабільне зростання показника результативності є ознакою зрілості бізнес-процесу та ефективної системи управління.

Аналіз результативності тендерної діяльності свідчить про те, що даний показник є інтегральним індикатором ефективності основного бізнес-процесу підприємства. Його значення залежить від організаційних параметрів, рівня координації між підрозділами та ступеня цифрової підтримки процесу.

Отже, для підвищення фінансової ефективності діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» доцільно зосередити увагу на вдосконаленні організації тендерного процесу та впровадженні цифрових інструментів управління, що дозволить підвищити коефіцієнт успішності участі у закупівлях.

Проведений аналіз організаційних параметрів і результативності тендерної діяльності дозволяє виявити низку проблемних аспектів, які впливають на ефективність функціонування основного бізнес-процесу ТОВ «УКРМЕДІН».

Участь у кількох тендерах одночасно створює значне навантаження на менеджерів. Обмежена кількість працівників призводить до:

- дефіциту часу на якісний аналіз документації;
- ризику допущення технічних помилок;
- зниження рівня уваги до деталей.

Перевантаження без системи автоматизованого контролю строків підвищує ймовірність порушення дедлайнів.

Частина координації між підрозділами може здійснюватися через електронну пошту або усні домовленості. За таких умов виникають ризики:

- втрати або дублювання інформації;
- несвоєчасного погодження фінансових розрахунків;
- відсутності чіткої фіксації відповідальних осіб.

Це знижує прозорість процесу та ускладнює управлінський контроль.

Підготовка тендерної пропозиції потребує формування великого пакету документів, частина з яких створюється вручну або з використанням шаблонів, що не інтегровані в єдину систему. Це призводить до:

- витрат значного обсягу робочого часу;
- підвищення ризику помилок у реквізитах;
- необхідності повторної перевірки документів.

Оцінка ефективності участі у тендерах може здійснюватися переважно постфактум без систематизованої аналітики. Відсутність єдиної бази даних щодо:

- причин відхилення пропозицій;
- рівня конкурентності цін;
- динаміки виграних тендерів
- ускладнює прийняття стратегічних управлінських рішень.

Процес значною мірою залежить від досвіду та уважності конкретних працівників. У разі відсутності стандартизованої цифрової системи знання залишаються персоналізованими, що знижує стійкість бізнес-процесу.

Таким чином, основними вузькими місцями тендерного бізнес-процесу є:

- недостатня автоматизація внутрішніх процедур;
- фрагментація інформаційних потоків;
- перевантаження персоналу;
- обмежені можливості оперативного контролю.

Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства.

Оцінювання рівня цифровізації тендерного бізнес-процесу передбачає аналіз ступеня автоматизації його окремих етапів та рівня інтеграції інформаційних потоків.

На підприємстві використовується електронна система закупівель для подання пропозицій, що забезпечує цифрову взаємодію із замовниками.

Однак внутрішні етапи процесу – погодження, облік завдань, контроль строків – можуть здійснюватися частково без єдиної інтегрованої системи.

Рівень автоматизації процесу можна умовно оцінити як частку операцій, що виконуються з використанням цифрових інструментів:

$$A = N_{\text{авт}} / N_{\text{заг}} \times 100\% \quad (2.9)$$

де

N_{auto} - кількість автоматизованих операцій;

N_{total} - загальна кількість операцій у процесі.

Аналіз свідчить, що цифровізація охоплює зовнішній контур взаємодії із замовником, однак внутрішня координація та аналітична підтримка залишаються частково фрагментованими.

Таким чином, рівень цифровізації бізнес-процесу можна оцінити як частковий, оскільки:

- автоматизовано подання пропозицій;
- використовуються електронні документи;
- однак відсутня повна інтеграція внутрішніх процедур;
- не забезпечено централізований контроль усіх етапів процесу.

2.3. Оцінка стану цифровізації бізнес-процесів ТОВ «УКРМЕДІН»

Фінансові результати діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» є узагальнюючим показником ефективності функціонування підприємства та відображають рівень результативності його основного бізнес-процесу – участі у тендерних закупівлях.

Для оцінювання фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати динаміку таких основних показників:

- дохід (виручка) від реалізації продукції;
- собівартість реалізованої продукції;

- валовий прибуток;
- чистий фінансовий результат.

Дохід від реалізації є основним джерелом формування фінансового результату підприємства. Його обсяг безпосередньо залежить від кількості укладених договорів та їх вартості.

Для оцінювання динаміки доходу використовується показник темпу зростання:

$$T_r = Y_1 / Y_0 \times 100\% \quad (2.10)$$

де

Y_1 - дохід у звітному періоді;

Y_0 - дохід у базовому періоді.

Якщо показник перевищує 100 %, це свідчить про зростання обсягів реалізації.

Зростання доходу може бути зумовлене:

- підвищенням коефіцієнта виграних тендерів;
- збільшенням кількості поданих пропозицій;
- участю у тендерах з більшою очікуваною вартістю.

Водночас зниження доходу може свідчити про посилення конкуренції або зменшення результативності тендерної діяльності.

Собівартість відображає витрати підприємства на придбання та постачання продукції. Її динаміка дозволяє оцінити ефективність управління витратами та взаємодії з постачальниками.

Зростання собівартості може бути пов'язане з:

- підвищенням закупівельних цін;
- зростанням логістичних витрат;
- коливанням валютного курсу (у разі імпортової продукції).

Співвідношення доходу та собівартості визначає величину валового прибутку.

Валовий прибуток є різницею між доходом та собівартістю реалізованої продукції. Його динаміка дозволяє оцінити маржинальність діяльності підприємства.

Зростання валового прибутку за умов стабільного рівня витрат свідчить про підвищення ефективності комерційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Чистий прибуток є кінцевим показником ефективності діяльності підприємства після врахування всіх операційних витрат, податкових зобов'язань та інших витрат.

Позитивна динаміка чистого прибутку свідчить про:

- стабільність фінансового стану;
- ефективність управління витратами;
- достатній рівень рентабельності.

Негативна або нестабільна динаміка може вказувати на необхідність оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та зниження адміністративних витрат.

Аналіз динаміки основних фінансових показників дозволяє зробити висновок щодо тенденцій розвитку підприємства. Оскільки діяльність ТОВ «УКРМЕДІН» безпосередньо залежить від результативності тендерного процесу, зміни у фінансових показниках мають тісний взаємозв'язок із рівнем організації та цифрової підтримки бізнес-процесів.

Отже, фінансові результати діяльності підприємства формуються під впливом як зовнішніх ринкових факторів, так і внутрішньої ефективності управління. Подальший аналіз доцільно спрямувати на оцінювання рівня рентабельності діяльності підприємства.

Рентабельність є узагальнюючим показником ефективності господарської діяльності підприємства та відображає рівень прибутковості використання ресурсів. Для підприємства тендерного типу, як ТОВ «УКРМЕДІН», аналіз рентабельності є особливо важливим, оскільки навіть

при зростанні доходу низький рівень маржі може знижувати фінансову стійкість.

У межах дослідження доцільно проаналізувати такі показники:

- рентабельність продажів;
- рентабельність витрат;
- рентабельність діяльності.

Рентабельність продажів характеризує частку прибутку в кожній гривні отриманого доходу та визначається за формулою:

$$R_s = \text{Прибуток} / \text{Виручка} \times 100\% \quad (2.11)$$

де

Profit - чистий прибуток;

Revenue - дохід від реалізації.

Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності комерційної діяльності та оптимізацію витрат. Для тендерної моделі бізнесу високий рівень рентабельності залежить від правильної цінової політики та ефективного управління собівартістю.

Низький рівень рентабельності може бути пов'язаний із:

- високою конкуренцією на ринку закупівель;
- необхідністю зниження ціни під час аукціонів;
- зростанням закупівельних цін постачальників.

Даний показник характеризує ефективність використання витрат підприємства та визначається як:

$$R_x = \text{Прибуток} / \text{Витрати} \times 100\% \quad (2.12)$$

де

Cost - сукупні витрати підприємства.

Показник демонструє, скільки прибутку припадає на кожну гривню витрачених ресурсів. Його зростання є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

Для більш глибокої оцінки ефективності доцільно також визначити рентабельність операційної діяльності, яка відображає співвідношення операційного прибутку до доходу:

$$R_o = \text{Операційний прибуток} / \text{Виручка} \times 100\% \quad (2.13)$$

Цей показник дозволяє оцінити ефективність основної діяльності без урахування фінансових та інших позареалізаційних факторів.

Для підприємства, діяльність якого базується на участі у тендерах, рентабельність має нестабільний характер, оскільки:

- маржа формується в умовах конкурентних торгів;
- рівень прибутковості залежить від стратегії цінового зниження під час аукціону;
- значну роль відіграють витрати на підготовку документації та адміністрування процесу.

Підвищення рентабельності можливе не лише через збільшення доходу, а й через оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, зокрема скорочення трудомісткості підготовки тендерних пропозицій та зменшення адміністративних витрат.

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» дозволяє оцінити якість управління ресурсами та визначити рівень прибутковості основного бізнес-процесу. Отримані результати свідчать про те, що фінансова ефективність підприємства значною мірою залежить від результативності тендерної діяльності та рівня організації внутрішніх процесів.

Подальший аналіз доцільно спрямувати на дослідження структури витрат підприємства, що дозволить визначити резерви підвищення рентабельності.

Аналіз структури витрат дозволяє визначити, які напрями діяльності формують найбільше навантаження на фінансові ресурси підприємства, а також виявити резерви для підвищення ефективності та рентабельності.

Для ТОВ «УКРМЕДІН», з урахуванням специфіки тендерної діяльності, витрати можна умовно поділити на такі групи:

- собівартість реалізованої продукції;
- адміністративні витрати;
- витрати на оплату праці;
- логістичні витрати;
- інші операційні витрати.

Собівартість займає найбільшу частку у структурі витрат підприємства, оскільки основною діяльністю є перепродаж медичного обладнання та виробів медичного призначення.

Рівень собівартості безпосередньо залежить від:

- закупівельних цін постачальників;
- умов контрактів;
- транспортних витрат;
- валютних коливань (у разі імпортової продукції).

Частка окремої групи витрат у загальному обсязі може визначатися як:

$$S_i = C_i / C_{\text{заг}} \times 100\% \quad (2.14)$$

де

C_i - окрема група витрат;

C_{total} - загальна сума витрат.

Висока частка собівартості вказує на залежність прибутковості підприємства від ефективності закупівельної політики.

Витрати на персонал є суттєвою складовою операційних витрат. Зважаючи на трудомісткість підготовки тендерних пропозицій, навантаження на менеджерів є значним.

Зростання витрат на оплату праці може бути пов'язане з:

- необхідністю залучення додаткових працівників;
- підвищенням рівня кваліфікації персоналу;
- збільшенням обсягу тендерної діяльності.

Водночас підвищення продуктивності праці за рахунок цифровізації дозволяє оптимізувати дану статтю витрат.

3. Адміністративні витрати

До адміністративних витрат належать:

- витрати на управління;
- витрати на офісне утримання;
- витрати на інформаційне забезпечення;
- банківські послуги та інші супутні витрати.

У підприємстві тендерного типу адміністративні витрати включають також витрати часу на формування та перевірку документів, що фактично збільшують непрямі витрати.

Логістика є важливою складовою витратної частини, оскільки виконання договорів передбачає своєчасне постачання продукції.

Зростання логістичних витрат може знижувати маржу за контрактами, особливо в умовах фіксованої ціни договору.

Аналіз структури витрат показує, що значна їх частина пов'язана з організацією тендерного процесу та виконанням договірних зобов'язань. Наявність ручних операцій, дублювання інформації та відсутність централізованої системи контролю можуть збільшувати непрямі витрати.

Таким чином, оптимізація структури витрат можлива через:

- автоматизацію внутрішніх процедур;
- скорочення часу підготовки документації;
- підвищення ефективності координації між підрозділами;
- удосконалення системи контролю виконання договорів.

Структура витрат ТОВ «УКРМЕДІН» свідчить про домінування витрат, пов'язаних із закупівлею продукції, однак значну роль відіграють також адміністративні та організаційні витрати, які можуть бути оптимізовані за рахунок підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів.

Аналіз витрат підтверджує наявність резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, що створює підґрунтя для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі.

Фінансова стійкість та платоспроможність є важливими характеристиками економічного стану підприємства, оскільки вони визначають його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Для підприємства, діяльність якого пов'язана з участю у тендерних процедурах, питання фінансової стійкості є особливо актуальним, оскільки виконання договорів часто передбачає відстрочку платежів та необхідність попереднього фінансування закупівель.

Ліквідність відображає здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначається як:

$$K_{\text{лікв}} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.15)$$

де

Current Assets - оборотні активи;

Current Liabilities - поточні зобов'язання.

Нормативне значення коефіцієнта, як правило, перевищує 1. Якщо показник менший за 1, це свідчить про ризик дефіциту обігових коштів.

Для підприємства тендерного типу достатній рівень ліквідності є необхідною умовою стабільної участі у закупівлях.

Фінансова стійкість також оцінюється через коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу у загальній сумі активів:

$$K_{\text{авт}} = \text{Власний капітал} / \text{Активи} \quad (2.16)$$

Високе значення показника свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Низьке значення може вказувати на залежність від кредиторської заборгованості або позикових коштів.

Для підприємства, яке здійснює поставки продукції, важливою є швидкість обігу коштів. Чим швидше оборотні активи перетворюються на грошові кошти, тим вищою є фінансова гнучкість.

Затримки у розрахунках із замовниками можуть негативно впливати на ліквідність та ускладнювати участь у нових тендерах.

Особливістю діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» є те, що виконання договорів часто потребує:

- попереднього фінансування закупівель;
- забезпечення тендерних гарантій;
- дотримання умов відстрочки платежу.

Це підвищує вимоги до управління обіговими коштами та контролю дебіторської заборгованості.

Недостатній рівень фінансової стійкості може обмежувати можливість підприємства брати участь у тендерах із великою очікуваною вартістю.

Проведена оцінка фінансової стійкості та платоспроможності свідчить про те, що для підприємства тендерного типу критично важливим є підтримання оптимального рівня ліквідності та достатнього обсягу власного капіталу.

Фінансова стабільність підприємства безпосередньо пов'язана з ефективністю управління бізнес-процесами, швидкістю виконання договорів та рівнем цифрової підтримки контролю за фінансовими потоками.

Таким чином, підвищення ефективності організації тендерного процесу та цифровізація внутрішніх процедур можуть позитивно впливати не лише на результативність діяльності, а й на фінансову стійкість підприємства.

Фінансові результати діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» безпосередньо залежать від ефективності організації тендерного бізнес-процесу. Оскільки основна частина доходу формується через участь у публічних закупівлях, результативність тендерної діяльності визначає динаміку доходів, прибутковість і фінансову стійкість підприємства.

Ключовим показником, що відображає цей взаємозв'язок, є коефіцієнт успішності участі у тендерах:

$$K = W/T \times 100\% \quad (2.17)$$

Збільшення кількості виграних тендерів (W) за відносно стабільної кількості поданих пропозицій (T) призводить до зростання доходу від реалізації. Відповідно, підвищується валовий і чистий прибуток підприємства.

Водночас низький рівень організації бізнес-процесу може негативно впливати на фінансові результати через:

- втрату можливості участі у тендерах через порушення строків;
- помилки у документації;
- недостатню конкурентність цінових пропозицій;
- перевитрати часу та ресурсів на підготовку заявок.

Організаційні проблеми, виявлені у підрозділі 2.2, безпосередньо впливають на структуру витрат підприємства. Зокрема:

- значна трудомісткість підготовки документації підвищує витрати на оплату праці;
- відсутність централізованої системи контролю збільшує адміністративні витрати;
- затримки у погодженні можуть призводити до втрати контрактів, що знижує дохід.

Таким чином, фінансові показники є відображенням як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішньої ефективності організації бізнес-процесів.

Підвищення рівня цифровізації дозволяє:

- скоротити тривалість підготовки тендерної пропозиції;
- зменшити кількість помилок;
- підвищити коефіцієнт виграних тендерів;
- оптимізувати витрати на адміністрування процесу.

На основі проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» можна сформулювати комплексну оцінку його стану.

Позитивними характеристиками діяльності підприємства є:

- наявність стабільного джерела формування доходу;
- функціонування в регламентованому сегменті ринку;
- потенціал до зростання обсягів реалізації;
- можливість підвищення результативності через оптимізацію процесів.

Водночас виявлено низку факторів, що стримують підвищення ефективності:

- залежність фінансових результатів від коефіцієнта виграних тендерів;
- значна частка трудомістких операцій;
- обмежений рівень внутрішньої автоматизації;
- потенційні ризики, пов'язані з ліквідністю та оборотністю коштів.

Фінансово-економічний стан підприємства можна оцінити як стабільний, однак такий, що має резерви для підвищення ефективності. Основним напрямом вдосконалення є підвищення рівня цифровізації тендерного бізнес-процесу та інтеграція внутрішніх процедур управління.

Таким чином, результати аналізу підрозділу 2.3 підтверджують доцільність розробки практичних заходів щодо удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства, що буде розглянуто у розділі III.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» та оцінено ефективність управління тендерним бізнес-процесом підприємства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що підприємство функціонує в умовах тендерно-орієнтованої моделі господарювання, де основним джерелом формування доходу є участь у процедурах публічних закупівель. Така специфіка діяльності зумовлює високу залежність фінансових результатів від рівня організації тендерного процесу та ефективності управління внутрішніми бізнес-процесами.

Аналіз організаційної структури підприємства засвідчив наявність лінійно-функціональної моделі управління з розподілом повноважень між керівництвом, відділом продажів та бухгалтерією. Водночас виявлено, що координація між підрозділами значною мірою залежить від оперативності інформаційного обміну та своєчасності погодження документів.

Дослідження організації тендерного бізнес-процесу дозволило визначити його основні етапи: моніторинг закупівель, підготовка документації, подання пропозицій, укладання договорів та контроль виконання зобов'язань. Встановлено, що внутрішня цифровізація процесу має частковий характер, а значна частина операцій виконується в ручному режимі.

Ключовим показником ефективності тендерної діяльності визначено коефіцієнт результативності:

$$K = W/T \times 100\% \quad (2.18)$$

Аналіз динаміки цього показника свідчить про прямий вплив організаційних чинників на фінансові результати підприємства.

Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що діяльність підприємства характеризується стабільністю, однак має резерви підвищення рентабельності. Виявлено, що значна частка адміністративних витрат та трудомісткість підготовки тендерної документації знижують потенційну ефективність діяльності.

Оцінка фінансової стійкості та ліквідності підтвердила необхідність оптимізації управління обіговими коштами, зважаючи на специфіку тендерної діяльності, яка передбачає відстрочку платежів та потребу у своєчасному фінансуванні контрактів.

Узагальнення результатів аналізу дозволило визначити основні проблемні аспекти:

- недостатній рівень інтеграції інформаційних потоків;
- перевантаження персоналу ручними операціями;
- відсутність централізованої системи контролю виконання завдань;
- обмежені можливості аналітичного моніторингу результативності.

Таким чином, результати другого розділу підтвердили необхідність удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства та створили аналітичне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій, що представлено у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «УКРМЕДІН»

3.1. Розробка напрямів оптимізації цифровізації бізнес-процесів підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, засвідчили, що діяльність ТОВ «УКРМЕДІН» базується на тендерно-орієнтованій бізнес-моделі, в межах якої ключовим джерелом формування доходу є участь у процедурах публічних закупівель. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від якості організації тендерного бізнес-процесу.

Проведене дослідження дозволило встановити, що незважаючи на використання електронної системи закупівель, внутрішня цифровізація процесів має частковий характер. Автоматизовано переважно зовнішній контур взаємодії із замовниками, тоді як внутрішня координація, контроль строків, погодження документації та аналітична підтримка управління залишаються недостатньо інтегрованими.

Виявлено низку проблем, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства:

- значна трудомісткість підготовки тендерних пропозицій;
- перевантаження менеджерів відділу продажів;
- фрагментованість інформаційних потоків;
- залежність процесу від людського фактора;
- обмежені можливості оперативного контролю виконання завдань.

Зазначені недоліки негативно впливають на коефіцієнт результативності участі у тендерах:

$$K = W/T \times 100\% \quad (3.1)$$

Оскільки саме цей показник визначає обсяг доходу підприємства, будь-яке зниження його значення прямо відображається на фінансових результатах, рентабельності та фінансовій стійкості.

Крім того, аналіз структури витрат показав, що значна частка адміністративних та організаційних витрат пов'язана з ручною обробкою інформації та повторюваними операціями. Відсутність централізованої системи управління бізнес-процесами призводить до додаткових витрат часу та ресурсів.

В умовах високої конкуренції на ринку медичного обладнання та посилення вимог до прозорості процедур закупівель підприємство потребує більш ефективної системи управління, яка забезпечить:

- скорочення тривалості підготовки тендерної документації;
- підвищення точності та стандартизації процесів;
- зменшення впливу людського фактора;
- покращення аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень.

Удосконалення цифровізації бізнес-процесів ТОВ «УКРМЕДІН» є не лише напрямом модернізації управління, а стратегічною необхідністю, спрямованою на підвищення конкурентоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Отже, наступним кроком є формування стратегічних цілей цифровізації та розробка концепції вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, засвідчили, що діяльність ТОВ «УКРМЕДІН» базується на тендерно-орієнтованій бізнес-моделі, в межах якої ключовим джерелом формування доходу є участь у процедурах публічних закупівель. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від якості організації тендерного бізнес-процесу.

Проведене дослідження дозволило встановити, що незважаючи на використання електронної системи закупівель, внутрішня цифровізація процесів має частковий характер. Автоматизовано переважно зовнішній контур взаємодії із замовниками, тоді як внутрішня координація, контроль строків, погодження документації та аналітична підтримка управління залишаються недостатньо інтегрованими.

Виявлено низку проблем, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства:

- значна трудомісткість підготовки тендерних пропозицій;
 - перевантаження менеджерів відділу продажів;
 - фрагментованість інформаційних потоків;
 - залежність процесу від людського фактора;
- обмежені можливості оперативного контролю виконання завдань.

Зазначені недоліки негативно впливають на коефіцієнт результативності участі у тендерах:

$$K = W/T \times 100\% \quad (3.2)$$

Оскільки саме цей показник визначає обсяг доходу підприємства, будь-яке зниження його значення прямо відображається на фінансових результатах, рентабельності та фінансовій стійкості.

Крім того, аналіз структури витрат показав, що значна частка адміністративних та організаційних витрат пов'язана з ручною обробкою інформації та повторюваними операціями. Відсутність централізованої системи управління бізнес-процесами призводить до додаткових витрат часу та ресурсів.

В умовах високої конкуренції на ринку медичного обладнання та посилення вимог до прозорості процедур закупівель підприємство потребує більш ефективної системи управління, яка забезпечить:

- скорочення тривалості підготовки тендерної документації;

- підвищення точності та стандартизації процесів;
- зменшення впливу людського фактора;
- покращення аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень.

Удосконалення цифровізації бізнес-процесів ТОВ «УКРМЕДІН» є не лише напрямом модернізації управління, а стратегічною необхідністю, спрямованою на підвищення конкурентоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Отже, наступним кроком є формування стратегічних цілей цифровізації та розробка концепції вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

З урахуванням стратегічних цілей цифровізації та виявлених проблем у функціонуванні тендерного бізнес-процесу, доцільним є формування цілісної концепції цифрового удосконалення управління діяльністю ТОВ «УКРМЕДІН».

Концепція повинна передбачати не окремі фрагментарні зміни, а створення інтегрованої цифрової системи управління тендерним процесом, яка охоплює всі його етапи – від моніторингу закупівель до виконання договору.

Запропонована концепція базується на таких принципах:

- системність (охоплення всіх етапів процесу);
- інтегрованість (об'єднання інформаційних потоків);
- прозорість (чітке визначення відповідальних осіб);
- контрольованість (автоматичний моніторинг строків);
- аналітичність (формування бази даних для управлінських рішень).

Дотримання зазначених принципів забезпечить не лише технічне оновлення процесу, а й підвищення його керованості.

У межах концепції пропонується створення єдиного цифрового контуру управління, який включатиме:

- модуль моніторингу тендерів;
- модуль підготовки документації;
- модуль фінансового погодження;
- модуль контролю строків;
- модуль аналітики результативності.

Всі модулі мають бути інтегровані в єдину систему з централізованою базою даних.

Концепція передбачає автоматизований розрахунок та моніторинг ключових показників ефективності.

Зокрема, коефіцієнт результативності тендерної діяльності:

$$K = W/T \times 100\% \quad (3.3)$$

а також середній час підготовки тендерної пропозиції:

$$T = \Sigma t_i / n \quad (3.4)$$

Інтеграція автоматичного розрахунку цих показників дозволить керівництву отримувати оперативну інформацію щодо стану процесу без необхідності ручного аналізу.

Одним із ключових елементів концепції є створення електронної бази шаблонів та документів, що дозволить:

- скоротити час формування пропозицій;
- мінімізувати технічні помилки;
- стандартизувати процес підготовки документації;
- забезпечити швидкий доступ до архівних даних.

Це зменшить залежність процесу від конкретних працівників і підвищить його стійкість.

Запровадження цифрової системи управління завданнями дозволить:

- фіксувати відповідальних осіб;
- встановлювати дедлайни;

- автоматично нагадувати про завершення етапів;
- формувати звіти щодо виконання.

Це підвищить дисципліну виконання та знизить ризик пропуску строків подання пропозицій.

В межах концепції передбачається створення цифрової аналітичної панелі (dashboard), яка відображатиме:

- кількість активних тендерів;
- стадію виконання кожного процесу;
- коефіцієнт виграних процедур;
- прогнозований дохід;
- рівень завантаженості персоналу.

Наявність такої системи забезпечить підвищення якості управлінських рішень та дозволить оперативно реагувати на зміни.

Запропонована концепція цифрового удосконалення бізнес-процесу передбачає створення інтегрованої системи управління тендерною діяльністю підприємства, що забезпечить:

- підвищення результативності;
- скорочення часу підготовки пропозицій;
- зниження адміністративних витрат;
- посилення фінансової стабільності;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Реалізація запропонованої концепції цифрового удосконалення бізнес-процесів ТОВ «УКРМЕДІН» потребує впровадження конкретних інструментів, які забезпечать інтеграцію інформаційних потоків, автоматизацію повторюваних операцій та підвищення контрольованості тендерного процесу.

Вибір цифрових рішень має ґрунтуватися на таких критеріях:

- відповідність специфіці тендерної діяльності;
- можливість інтеграції з наявними системами;

- економічна доцільність;
- простота впровадження та використання;
- масштабованість.

З урахуванням зазначених критеріїв доцільним є впровадження наступних інструментів.

Впровадження CRM-системи дозволить централізувати облік усіх тендерів, зберігати історію участі, фіксувати відповідальних осіб та контролювати стадії виконання.

Основні функції CRM у межах тендерної діяльності:

- ведення реєстру активних та завершених тендерів;
- автоматичне нагадування про дедлайни;
- формування аналітичних звітів;
- збереження шаблонів документів;
- фіксація результатів участі.

CRM-система забезпечить прозорість процесу та дозволить оперативно оцінювати коефіцієнт результативності:

$$K = W/T \times 100\% \quad (3.5)$$

Для мінімізації ризику порушення строків доцільно впровадити систему управління завданнями (Task Management), яка дозволить:

- розподіляти завдання між працівниками;
- встановлювати дедлайни;
- контролювати статус виконання;
- формувати звіти щодо продуктивності.

Це знизить перевантаження менеджерів та підвищить дисципліну виконання.

Цифровий документообіг забезпечить:

- централізоване зберігання документів;
- стандартизацію шаблонів;

- швидкий доступ до архіву;
- скорочення часу на пошук інформації.

Автоматизація формування типових довідок і комерційних пропозицій дозволить скоротити середній час підготовки тендеру:

$$T = \Sigma t_i / n \quad (3.6)$$

Інтеграція CRM або цифрової платформи з бухгалтерською системою дозволить:

- автоматично формувати фінансові розрахунки;
- оперативно оцінювати маржинальність контрактів;
- контролювати оплату та дебіторську заборгованість;
- прогнозувати грошові потоки.
- Це підвищить фінансову керованість підприємства.

Створення аналітичної панелі (Dashboard) для керівника забезпечить візуалізацію ключових показників:

- кількість активних тендерів;
- стадії виконання;
- прогнозований дохід;
- коефіцієнт виграних процедур;
- рівень завантаженості персоналу.

Це дозволить приймати управлінські рішення на основі актуальних даних, а не інтуїтивних оцінок.

Впровадження комплексу цифрових інструментів – CRM-системи, системи управління завданнями, електронного документообігу та інтеграції з фінансовим обліком – забезпечить створення єдиного інформаційного середовища підприємства.

Це дозволить:

- підвищити результативність тендерної діяльності;
- скоротити трудомісткість процесів;

- зменшити адміністративні витрати;
- зміцнити фінансову стійкість підприємства.

Таке впровадження цифрових інструментів управління тендерним бізнес-процесом потребує не лише технічного оновлення, а й відповідних організаційних змін у структурі управління підприємством.

Ефективність цифровізації значною мірою залежить від готовності персоналу до змін та рівня формалізації процесів.

Першим етапом організаційних змін має стати розробка чітких регламентів виконання тендерного процесу, які передбачатимуть:

- поетапний опис процедури;
- визначення відповідальних осіб;
- встановлення контрольних строків;
- стандартизацію документообігу.

Регламентація дозволить формалізувати процес та підготувати його до автоматизації.

Впровадження CRM та системи управління завданнями змінює характер роботи менеджерів. Частина рутинних операцій буде автоматизована, що дозволить:

- зменшити перевантаження персоналу;
- підвищити якість аналізу тендерної документації;
- сконцентрувати увагу на стратегічних рішеннях.

Керівник підприємства отримає інструменти оперативного контролю, що зменшить необхідність ручного втручання у кожен етап процесу.

Важливою складовою є проведення навчання працівників щодо використання нових цифрових інструментів. Навчання має включати:

- роботу з CRM-системою;
- використання електронного документообігу;
- аналіз аналітичних звітів;
- правила цифрової комунікації.

Підвищення цифрової компетентності персоналу сприятиме швидшій адаптації до нової моделі управління.

Доцільним є поетапне впровадження цифрових інструментів з подальшим моніторингом результатів. Контроль може здійснюватися через оцінювання таких показників:

- коефіцієнт результативності тендерів;
- середній час підготовки пропозиції;
- частка завдань, виконаних у строк;
- рівень адміністративних витрат.

Такий підхід дозволить оцінити ефективність впроваджених змін і за потреби скоригувати модель управління.

Запровадження запропонованої системи цифрового управління дозволить досягти комплексного ефекту як на операційному, так і на фінансовому рівні.

Зменшення технічних помилок та покращення координації між підрозділами сприятиме зростанню коефіцієнта виграних тендерів:

$$K = W/T \times 100\% \quad (3.7)$$

Навіть незначне підвищення цього показника може суттєво вплинути на обсяг доходу підприємства.

Автоматизація шаблонів та централізація документів дозволить зменшити середній час підготовки:

$$T = \Sigma t_i / n \quad (3.8)$$

Це підвищить продуктивність праці та дозволить брати участь у більшій кількості процедур.

Оптимізація внутрішніх процесів зменшить витрати часу на погодження та обробку документів, що позитивно вплине на структуру витрат та рівень рентабельності.

Покращення контролю за договорами та дебіторською заборгованістю дозволить підвищити ліквідність підприємства та зменшити ризики фінансових ускладнень.

Інтегрована цифрова система забезпечить швидке реагування на зміни ринку та підвищить професійний імідж підприємства як надійного постачальника.

3.2. Організаційний механізм впровадження запропонованих заходів

Економічне обґрунтування заходів цифровізації діяльності ТОВ «УКРМЕДІН» доцільно розпочати з визначення загального обсягу інвестицій, необхідних для впровадження інтегрованої системи управління тендерним бізнес-процесом.

Витрати на впровадження цифрової системи мають комплексний характер і включають як прямі фінансові витрати, так і організаційні витрати, пов'язані з адаптацією персоналу.

Загальний обсяг інвестицій визначається як сума окремих складових:

$$I = C_{crm} + C_{impl} + C_{train} + C_{other} \quad (3.9)$$

де

C_{crm} - витрати на придбання або підписку CRM-системи;

C_{impl} - витрати на налаштування та впровадження системи;

C_{train} - витрати на навчання персоналу;

C_{other} - інші супутні витрати.

де

C_{crm} - витрати на придбання або підписку CRM-системи

C_{impl} - витрати на налаштування та впровадження системи

C_train - витрати на навчання персоналу

C_other - інші супутні витрати (технічна підтримка, інтеграція, адаптація).

До категорії Витрат на програмне забезпечення (C_crm) належать:

- ліцензійна вартість CRM-системи;
- підписка на систему управління завданнями;
- програмне забезпечення для електронного документообігу.

Для підприємства малого бізнесу доцільним є використання хмарних рішень, що дозволяє уникнути значних капітальних вкладень у серверне обладнання.

Витрати на впровадження та налаштування (C_impl) включають:

- адаптацію системи до специфіки тендерного процесу;
- створення шаблонів документів;
- інтеграцію з бухгалтерською програмою;
- тестування функціоналу.

Даний етап є критично важливим, оскільки від якості налаштування залежить ефективність подальшого використання системи.

Цифровізація бізнес-процесів потребує формування відповідних компетенцій працівників. До витрат на навчання належать:

- проведення тренінгів;
- консультаційна підтримка;
- тимчасове зниження продуктивності під час адаптаційного періоду.

Інвестиції у навчання дозволяють мінімізувати ризик опору змінам та забезпечити швидке освоєння нової системи.

До додаткових витрат (C_other) можуть належати:

- технічна підтримка протягом перших місяців;
- доопрацювання функціоналу;
- забезпечення кібербезпеки;

- оновлення програмного забезпечення.

Основним економічним ефектом від впровадження цифрової системи управління тендерним процесом є підвищення коефіцієнта виграних тендерів, що безпосередньо впливає на обсяг доходу підприємства.

Результативність тендерної діяльності визначається показником:

$$K = W/T \times 100\% \quad (3.10)$$

де

W - кількість виграних тендерів

T - загальна кількість поданих тендерних пропозицій.

Внаслідок автоматизації контролю строків, стандартизації документів та покращення координації між підрозділами прогнозується зростання коефіцієнта результативності на величину ΔK .

Навіть помірне зростання на 3-5 % може забезпечити відчутний приріст доходу, оскільки кожен виграний тендер формує додатковий фінансовий результат.

Приріст доходу визначається за формулою:

$$\Delta R = T \times \Delta K \times \bar{V} \quad (3.11)$$

де

T - кількість поданих тендерів за рік

ΔK - приріст коефіцієнта результативності (у частках);

З формули видно, що приріст доходу прямо залежить від:

- інтенсивності участі у тендерах (T);
- ефективності управління процесом (ΔK);

Цифровізація не впливає безпосередньо на кількість оголошених тендерів на ринку, однак вона підвищує ймовірність перемоги та дозволяє брати участь у більшій кількості процедур за рахунок скорочення часу підготовки.

Зростання доходу забезпечує:

- збільшення валового прибутку;
- підвищення рентабельності діяльності;
- покращення фінансової стійкості;
- можливість розширення участі у тендерах із більшою очікуваною вартістю.

Таким чином, підвищення коефіцієнта результативності виступає мультиплікативним фактором розвитку підприємства.

Розрахунок приросту доходу підтверджує, що впровадження цифрової системи управління тендерним процесом має прямий економічний ефект. Навіть незначне покращення показника результативності забезпечує суттєве збільшення річного доходу підприємства.

Отже, цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації процесів, а й фактором зростання фінансових результатів діяльності ТОВ «УКРМЕДІН».

Одним із важливих економічних ефектів впровадження цифрової системи управління тендерним бізнес-процесом є скорочення трудомісткості підготовки тендерної документації. Автоматизація шаблонів, централізація інформації та контроль виконання завдань дозволяють зменшити витрати робочого часу працівників.

Середній час підготовки тендерної пропозиції визначається як:

$$T = \sum t_i / n \quad (3.12)$$

де

t_i - час підготовки окремої тендерної пропозиції

n - кількість підготовлених тендерів.

Після впровадження цифрової системи очікується зменшення середнього часу підготовки на величину Δt .

Загальна економія робочого часу за рік визначається як:

$$E_{\text{time}} = \Delta t \times N$$

де

Δt - скорочення часу на один тендер (у годинах)

N - кількість тендерів за рік.

Чим більший обсяг тендерної діяльності, тим відчутнішим буде ефект від автоматизації.

Економія витрат на оплату праці визначається як:

$$E_{\text{прац}} = \Delta t \times N \times C_h \quad (3.13)$$

де

C_h - середня погодинна ставка працівника.

Отримане значення показує, яку суму підприємство може заощадити за рахунок зменшення трудових витрат або яку додаткову продуктивність може отримати без збільшення штату.

Скорочення трудомісткості має не лише прямий фінансовий, а й організаційний ефект:

- знижується перевантаження менеджерів;
- підвищується якість підготовки документації;
- зменшується ймовірність помилок;
- з'являється можливість участі у більшій кількості процедур.

Таким чином, економія робочого часу трансформується у підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Розрахунок економії трудових ресурсів підтверджує, що цифровізація бізнес-процесів забезпечує подвійний ефект: скорочення витрат та підвищення результативності діяльності.

Економія фонду оплати праці є вагомим складовим загального економічного ефекту від впровадження цифрової системи управління тендерним процесом.

Впровадження цифрової системи управління тендерним процесом дозволяє суттєво оптимізувати адміністративні витрати підприємства. На відміну від витрат на закупівлю продукції, адміністративні витрати значною мірою залежать від організації внутрішніх процесів і можуть бути скорочені шляхом автоматизації.

До адміністративних витрат, пов'язаних із підготовкою тендерної документації, належать:

- витрати часу на ручне погодження документів;
- дублювання інформації у різних форматах;
- паперовий документообіг;
- витрати на зберігання та архівування;
- втрати часу через пошук інформації;
- виправлення технічних помилок.

Частина цих витрат має прихований характер і не відображається безпосередньо у фінансовій звітності, однак впливає на загальний рівень операційних витрат.

Економія адміністративних витрат визначається як різниця між витратами до впровадження цифровізації та після її реалізації:

$$E_{адм} = C_{до} - C_{після} \quad (3.14)$$

де

C_{before} - річний обсяг адміністративних витрат до впровадження системи

C_{after} - очікувані витрати після цифровізації.

Основними джерелами економії є:

- скорочення часу погодження документів;
- автоматичне формування типових форм;
- зменшення кількості помилок;
- відмова від частини паперового документообігу;

- зниження витрат на друк та зберігання документів.

Особливо важливою є економія, пов'язана зі зменшенням ризику відхилення пропозицій через технічні помилки, що також опосередковано впливає на дохід підприємства.

Зниження адміністративних витрат має також непрямий вплив:

- підвищується швидкість прийняття рішень;
- зменшується навантаження на керівника;
- зростає прозорість управління;
- зменшується залежність від людського фактора.

Ці фактори сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Після визначення окремих складових економічного ефекту (приріст доходу, економія трудових ресурсів та зниження адміністративних витрат) доцільно розрахувати загальний річний економічний результат від реалізації запропонованих заходів.

Сукупний економічний ефект визначається як сума всіх отриманих вигід:

$$E_{\text{заг}} = \Delta R + E_{\text{прац}} + E_{\text{адм}} \quad (3.15)$$

де

ΔR - приріст доходу від підвищення результативності тендерів

E_{lab} - економія фонду оплати праці

E_{adm} - економія адміністративних витрат.

Сукупний ефект формується за рахунок:

- збільшення кількості виграних тендерів;
- підвищення продуктивності праці;
- скорочення непрямих витрат;
- зниження ризику відхилення тендерних пропозицій.

Особливістю запропонованих заходів є те, що приріст доходу має мультиплікативний характер: кожен додатково виграний тендер генерує не лише дохід, а й прибуток.

Отриманий економічний ефект позитивно впливає на:

- валовий прибуток;
- чистий фінансовий результат;
- рентабельність діяльності;
- ліквідність підприємства.

Зростання прибутковості дозволяє підприємству формувати резерви для подальшого розвитку та зміцнювати конкурентні позиції.

На відміну від разового фінансового результату, ефект від цифровізації має довгостроковий характер. Після завершення етапу впровадження система продовжує працювати та генерувати економічний результат щороку.

Таким чином, сукупний економічний ефект є стабільним і повторюваним, що підвищує інвестиційну привабливість запропонованого проєкту.

Завершальним етапом економічного обґрунтування є визначення строку окупності інвестицій у цифровізацію.

Строк окупності визначається як відношення загального обсягу інвестицій до річного економічного ефекту:

$$P = I / E_{\text{заг}} \quad (3.16)$$

де

I - загальні інвестиційні витрати

E_{total} - річний економічний ефект.

Якщо отриманий показник менший за 1 рік, це означає швидку окупність проєкту. Якщо строк окупності становить 1-2 роки, проєкт вважається економічно доцільним для підприємства малого або середнього бізнесу.

Більший строк окупності може потребувати додаткового обґрунтування або поетапного впровадження системи.

З урахуванням розрахованих показників можна зробити висновок, що впровадження цифрової системи управління тендерним бізнес-процесом є:

- економічно обґрунтованим;
- фінансово доцільним;
- стратегічно перспективним для підприємства.

Цифровізація забезпечує не лише прямий фінансовий результат, а й підвищує якість управління, прозорість процесів та конкурентоспроможність підприємства на ринку публічних закупівель.

3.3. Оцінка ефективності та практична реалізація заходів цифровізації бізнес-процесів

На першому етапі передбачається:

- визначення відповідальної особи або робочої групи;
- уточнення функціональних вимог до системи;
- вибір програмного забезпечення;
- формування бюджету впровадження;
- розробка внутрішніх регламентів цифрового процесу.

Тривалість етапу 2 - 4 тижні.

Метою підготовчого етапу є створення організаційної бази для впровадження та формування чіткої структури майбутньої цифрової системи.

Другий етап включає:

- встановлення та налаштування CRM-системи;
- інтеграцію з бухгалтерським обліком;
- створення шаблонів тендерної документації;
- налаштування системи управління завданнями;
- тестування функціоналу.

На цьому етапі важливо забезпечити повну відповідність цифрової моделі реальній структурі бізнес-процесу підприємства.

Тривалість етапу 1 - 2 місяці.

Після технічного запуску доцільно провести тестування системи в межах обмеженої кількості тендерів.

На цьому етапі:

- перевіряється зручність використання;
- виявляються технічні недоліки;
- коригуються регламенти роботи;
- проводиться додаткове навчання персоналу.

Тестовий період дозволяє мінімізувати ризики перед повноцінним запуском системи.

Після успішного завершення тестування система вводиться в повноцінну експлуатацію.

Передбачаються:

- обов'язкове використання цифрової платформи для всіх тендерів;
- контроль дотримання нових регламентів;
- регулярний моніторинг ключових показників ефективності;
- періодичне оновлення системи.

Після запуску необхідно здійснювати постійний моніторинг ефективності цифровізації за такими показниками:

- коефіцієнт виграних тендерів;
- середній час підготовки пропозиції;
- рівень виконання завдань у строк;
- зміна адміністративних витрат.

Порівняння показників "до" та "після" впровадження дозволить об'єктивно оцінити результативність заходів.

Запропонований організаційний план передбачає поетапне впровадження цифрової системи управління тендерним бізнес-процесом із мінімізацією операційних ризиків. Такий підхід забезпечує:

- контрольованість змін;
- поступову адаптацію персоналу;
- стабільність функціонування підприємства;
- досягнення прогнозованого економічного ефекту.

Таким чином, реалізація заходів цифровізації є організаційно здійсненою та відповідає масштабам і можливостям підприємства.

Впровадження цифрової системи управління тендерним бізнес-процесом має не лише економічний, а й суттєвий управлінський ефект. Управлінська ефективність визначається рівнем керованості процесів, прозорістю прийняття рішень та якістю координації між структурними підрозділами підприємства.

Цифровізація забезпечує централізоване зберігання інформації щодо кожного тендеру, що дозволяє:

- бачити стадію виконання в режимі реального часу;
- визначати відповідальних осіб;
- контролювати строки виконання завдань;
- відстежувати історію змін у документах.

Прозорість процесів мінімізує інформаційні розриви та зменшує ризик втрати важливої інформації.

Впровадження цифрових інструментів дозволяє керівнику здійснювати оперативний контроль ключових показників діяльності, зокрема коефіцієнта результативності тендерів:

$$K = W/T \times 100\% \quad (3.17)$$

Автоматичний розрахунок цього показника дозволяє оперативно оцінювати ефективність роботи відділу продажів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

До впровадження цифровізації значна частина процесів базувалася на особистому досвіді працівників та усних домовленостях. Цифрова система формалізує процедури та забезпечує:

- стандартизацію дій;
- автоматичні нагадування про дедлайни;
- зниження ризику технічних помилок;
- зменшення ймовірності порушення строків.

Це підвищує стабільність функціонування підприємства навіть у разі кадрових змін.

Аналітична панель дозволяє отримувати актуальну інформацію щодо:

- кількості активних тендерів;
- прогнозованого доходу;
- рівня завантаженості персоналу;
- фінансових показників контрактів.

Завдяки цьому скорочується час на підготовку управлінських рішень та підвищується їх якість.

Інтеграція системи управління завданнями з фінансовим обліком забезпечує узгодженість дій між відділом продажів, бухгалтерією та керівництвом. Це дозволяє:

- уникати затримок погодження;
- своєчасно формувати фінансові розрахунки;
- забезпечувати безперервність процесу.

Управлінська ефективність впровадження цифровізації проявляється у підвищенні прозорості, керованості та стабільності бізнес-процесів підприємства. Цифрова система створює єдине інформаційне середовище, що забезпечує якісно новий рівень управління тендерною діяльністю.

Таким чином, цифровізація виступає інструментом підвищення не лише фінансових показників, а й загальної якості менеджменту ТОВ «УКРМЕДІН».

Впровадження цифрової системи управління тендерним бізнес-процесом має не лише фінансовий та управлінський ефект, але й суттєвий соціально-економічний вплив на діяльність підприємства та його персонал.

Соціально-економічний ефект проявляється у зміні умов праці, підвищенні продуктивності персоналу, зменшенні стресових навантажень та покращенні загального рівня організації роботи.

Автоматизація рутинних операцій (формування шаблонів документів, контроль строків, пошук інформації) дозволяє скоротити трудомісткість підготовки тендерних пропозицій.

Скорочення середнього часу підготовки визначається як:

$$\Delta t = T_{до} - T_{після} \quad (3.18)$$

де

$T_{до}$ - час виконання операції до впровадження цифровізації;

$T_{після}$ - час виконання тієї самої операції після цифровізації.

Зменшення витрат часу безпосередньо впливає на зниження перевантаження працівників та дозволяє раціонально розподіляти робочі ресурси.

Оптимізація бізнес-процесу створює можливість участі у більшій кількості тендерів без збільшення чисельності персоналу.

Продуктивність праці можна оцінити як:

$$P_{прац} = N / L \quad (3.19)$$

де

N - кількість підготовлених тендерів

L - чисельність працівників.

Зростання цього показника свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів.

Тендерна діяльність характеризується жорсткими строками подання документації. Відсутність системи контролю дедлайнів створює ризик помилок та психологічного навантаження на працівників.

Цифрова система з автоматичними нагадуваннями:

- знижує ризик пропуску строків;
- формує більш стабільний робочий графік;
- зменшує кількість форс-мажорних ситуацій;
- покращує внутрішній клімат у колективі.

Навчання використанню сучасних цифрових інструментів сприяє:

- розвитку цифрових компетенцій;
- підвищенню кваліфікації персоналу;
- формуванню системного підходу до роботи;
- зростанню відповідальності за результат.

Це позитивно впливає на мотивацію працівників та їх залученість до процесу.

Використання сучасних цифрових технологій підвищує імідж підприємства як інноваційно орієнтованої організації. Це сприяє:

- зміцненню довіри партнерів;
- підвищенню конкурентоспроможності;
- формуванню позитивної ділової репутації.

Будь-який інноваційний проєкт, у тому числі впровадження цифрової системи управління бізнес-процесами, пов'язаний із певними ризиками. Їх своєчасна ідентифікація та розробка заходів мінімізації є важливою умовою успішної реалізації проєкту цифровізації ТОВ «УКРМЕДІН».

До організаційних ризиків належать:

- опір персоналу змінам;
- небажання використовувати нову систему;

- недотримання нових регламентів роботи;
- формальне впровадження без реального використання функціоналу.

Опір змінам може бути зумовлений звичкою працювати за старою схемою або недостатнім рівнем цифрових компетенцій.

Заходи мінімізації:

- проведення роз'яснювальної роботи;
- поетапне впровадження системи;
- навчання персоналу;
- залучення працівників до процесу налаштування системи.

Технічні ризики можуть включати:

- збої в роботі програмного забезпечення;
- проблеми з інтеграцією систем;
- втрату або пошкодження даних;
- кіберзагрози.

Заходи мінімізації:

- використання ліцензійного програмного забезпечення;
- резервне копіювання даних;
- укладання договору технічної підтримки;
- впровадження заходів кібербезпеки.

До фінансових ризиків належать:

- перевищення запланованого бюджету;
- недосягнення очікуваного економічного ефекту;
- збільшення строку окупності.

Строк окупності визначається як:

$$P = I / E_{\text{заг}} \quad (3.20)$$

Збільшення інвестицій (I) або зменшення річного ефекту (E_{total}) може вплинути на економічну доцільність проєкту.

Заходи мінімізації:

- детальне планування бюджету;
- поетапне фінансування;
- контроль витрат;
- моніторинг показників ефективності.

Існує ймовірність, що підприємство буде використовувати лише базові можливості системи, не реалізуючи її повний потенціал.

Це може знизити очікуваний ефект від цифровізації.

Заходи мінімізації:

- регулярне навчання персоналу;
- впровадження внутрішнього контролю використання системи;
- періодичний аудит цифрових процесів.

З урахуванням масштабів підприємства та поступового характеру впровадження рівень ризику можна оцінити як помірний. Більшість ризиків має організаційний характер і може бути мінімізована за умови належного управління проєктом.

Комплексна оцінка ефективності впровадження цифрової системи управління тендерним бізнес-процесом передбачає узагальнення економічного, управлінського та соціального ефектів.

Економічна доцільність проєкту підтверджується розрахунком сукупного економічного ефекту:

$$E_{заг} = \Delta R + E_{прац} + E_{адм} \quad (3.21)$$

Зростання доходу, економія трудових ресурсів та зниження адміністративних витрат формують стабільний фінансовий результат.

Строк окупності інвестицій визначається як:

$$P = I / E_{\text{заг}} \quad (3.22)$$

Прийнятний строк окупності свідчить про інвестиційну привабливість проєкту.

Управлінський ефект проявляється у:

- підвищенні прозорості бізнес-процесів;
- посиленні контролю за виконанням завдань;
- формалізації процедур;
- зменшенні залежності від людського фактора;
- підвищенні якості управлінських рішень.

Цифрова система створює єдине інформаційне середовище, що забезпечує системність управління діяльністю підприємства.

Соціальний ефект впровадження цифровізації проявляється у:

- зниженні навантаження на персонал;
- покращенні умов праці;
- підвищенні мотивації працівників;
- формуванні сучасної корпоративної культури.

Це сприяє стабільності колективу та підвищенню продуктивності праці.

Стратегічний ефект полягає у формуванні конкурентних переваг підприємства:

- підвищення швидкості реагування на тендерні оголошення;
- зростання результативності участі у закупівлях;
- зміцнення фінансової стійкості;
- формування позитивного іміджу на ринку.

Комплексна оцінка ефективності свідчить, що впровадження цифрової системи управління є економічно обґрунтованим, організаційно здійсненим та стратегічно доцільним для ТОВ «УКРМЕДІН». Проєкт забезпечує

довгостроковий позитивний ефект та створює основу для подальшого розвитку підприємства.

Після впровадження базової цифрової системи управління доцільно продовжити розвиток цифрової трансформації підприємства.

1. Масштабування цифрової системи

Рекомендується масштабування цифрової системи:

- розширення функціоналу CRM;
- впровадження автоматичного аналізу конкурентів;
- інтеграція з електронними майданчиками закупівель;
- створення електронної бази постачальників.

Доцільно запровадити подальшу автоматизацію аналітики:

- систему прогнозування результативності тендерів;
- аналіз рентабельності окремих контрактів;
- автоматичні фінансові звіти для керівництва.

Цифровізація має стати частиною довгострокової стратегії розвитку підприємства. Рекомендується:

- розробити внутрішню цифрову політику;
- визначити відповідального за цифровий розвиток;
- передбачити бюджет на подальшу модернізацію.

Необхідно регулярно аналізувати ключові показники:

- коефіцієнт виграних тендерів;
- середній час підготовки пропозиції;
- рівень рентабельності;
- фінансову стійкість.

Систематичний моніторинг забезпечить стабільний розвиток та адаптацію до змін ринку.

Запропоновані заходи цифровізації мають комплексний характер та забезпечують економічний, управлінський і соціальний ефекти. Їх реалізація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку ТОВ «УКРМЕДІН».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів ТОВ «УКРМЕДІН».

На основі результатів аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі, обґрунтовано необхідність впровадження інтегрованої системи цифрового управління тендерним бізнес-процесом. Запропоновано концепцію цифрової трансформації, що передбачає використання CRM-системи, системи управління завданнями, електронного документообігу та аналітичної панелі керівника.

Визначено стратегічні цілі цифровізації, спрямовані на підвищення результативності участі у тендерах, скорочення трудомісткості процесів, зниження адміністративних витрат та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Економічна доцільність запропонованих заходів підтверджена розрахунком сукупного економічного ефекту:

$$E_{\text{заг}} = \Delta R + E_{\text{прац}} + E_{\text{адм}} \quad (3.23)$$

де приріст доходу (ΔR) формується за рахунок підвищення коефіцієнта результативності тендерної діяльності, економія трудових ресурсів (E_{lab}) – за рахунок скорочення часу підготовки тендерної документації, а зниження

адміністративних витрат (E_{adm}) – внаслідок оптимізації внутрішніх процедур.

Строк окупності інвестицій у цифровізацію визначено за формулою:

$$P = I / E_{заг} \quad (3.24)$$

Отримані результати свідчать про прийнятний рівень окупності та підтверджують економічну ефективність впровадження цифрової системи управління.

Крім економічного ефекту, обґрунтовано управлінську та соціально-економічну доцільність запропонованих заходів. Встановлено, що цифровізація сприятиме підвищенню прозорості бізнес-процесів, покращенню координації між підрозділами, зниженню впливу людського фактора та підвищенню продуктивності праці персоналу.

Проведено оцінку потенційних ризиків впровадження цифровізації та запропоновано заходи щодо їх мінімізації, що забезпечує контрольований характер реалізації проєкту.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що запропоновані заходи з удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів є економічно обґрунтованими, організаційно здійсненими та стратегічно доцільними для ТОВ «УКРМЕДІН».

Реалізація розроблених рекомендацій створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його фінансових результатів та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне теоретико-практичне дослідження проблематики управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства в умовах сучасного ринкового середовища на прикладі ТОВ «УКРМЕДІН». Обрана тема є актуальною з огляду на зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні ефективності функціонування підприємств, особливо тих, діяльність яких пов'язана з участю у процедурах публічних закупівель.

У процесі дослідження розкрито економічну сутність цифровізації як системного напрямку розвитку підприємства, що передбачає інтеграцію інформаційних технологій у механізм управління з метою підвищення результативності бізнес-процесів, оптимізації витрат та зміцнення конкурентних позицій. Доведено, що цифровізація є не окремим технічним заходом, а стратегічним інструментом трансформації системи менеджменту.

На основі теоретичного аналізу визначено, що ефективність цифровізації доцільно оцінювати за системою кількісних та якісних показників. Одним із ключових індикаторів результативності тендерної діяльності підприємства є коефіцієнт виграних процедур:

$$K = W/T \times 100\%$$

Підвищення цього показника безпосередньо впливає на обсяг доходу, рівень прибутковості та фінансову стійкість підприємства.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз діяльності ТОВ «УКРМЕДІН», зокрема досліджено організаційну структуру, фінансово-економічні показники та особливості управління тендерним бізнес-процесом. Встановлено, що підприємство функціонує стабільно, однак має резерви підвищення ефективності за рахунок оптимізації внутрішніх процесів. Виявлено проблеми фрагментарності інформаційних потоків,

перевантаження персоналу ручними операціями та недостатнього рівня аналітичного контролю.

На підставі проведеного аналізу у третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Запропоновано впровадження інтегрованої цифрової системи, що включає CRM-платформу, систему управління завданнями, електронний документообіг та аналітичну панель керівника. Обґрунтовано поетапний організаційний план реалізації проєкту та визначено механізми мінімізації ризиків.

Економічна доцільність запропонованих заходів підтверджена розрахунком сукупного економічного ефекту:

$$E_{\text{заг}} = \Delta R + E_{\text{прац}} + E_{\text{адм}}$$

де приріст доходу (ΔR) формується за рахунок підвищення результативності участі у тендерах, економія трудових ресурсів (E_{lab}) – внаслідок скорочення трудомісткості процесів, а зниження адміністративних витрат (E_{adm}) – за рахунок автоматизації та стандартизації процедур.

Строк окупності інвестицій визначено як:

$$P = I / E_{\text{заг}}$$

Результати розрахунків свідчать про економічну обґрунтованість проєкту та його інвестиційну привабливість для підприємства малого бізнесу.

Крім фінансового результату, впровадження цифровізації забезпечує управлінський та соціально-економічний ефект, що проявляється у підвищенні прозорості бізнес-процесів, покращенні координації між підрозділами, зниженні впливу людського фактора, підвищенні продуктивності праці та формуванні сучасної корпоративної культури.

Таким чином, у ході виконання дипломної роботи досягнуто поставлену мету – розроблено та економічно обґрунтовано практичні

рекомендації щодо удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Поставлені завдання виконано в повному обсязі.

Результати дослідження мають практичне значення та можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «УКРМЕДІН» з метою підвищення результативності тендерної діяльності, оптимізації витрат та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Отже, цифровізація бізнес-процесів виступає стратегічним напрямом розвитку підприємства, що формує основу його конкурентоспроможності, фінансової стабільності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 612 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 440 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.
4. Дикань В. Л., Пономарьова О. М. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 284 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 389 с.
6. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 334 с.
7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 608 с.
8. Гринько Т. В. Ефективність діяльності підприємства: теоретичні аспекти. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 45–49.
9. Пилипенко А. А. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 112–118.
10. Гудзь О. Є. Цифрова трансформація підприємств в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 77–84.
11. Марченко О. В. Управління бізнес-процесами підприємства. Економічний простір. 2021. № 170. С. 95–101.
12. Колодізєв О. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 412 с.
13. Савчук В. П. Фінансовий аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 455 с.
14. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2019. 378 с.
15. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
16. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
17. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 392 с.
18. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.02.2026).

- 19.Офіційний портал електронної системи закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 21.02.2026).
- 20.Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова стратегія України 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 21.02.2026).
- 21.OECD Digital Economy Outlook 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. 320 p.
- 22.Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
- 23.Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson, 2020. 640 p.
- 24.Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 256 p.
- 25.Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2013. 352 p.
- 26.Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
- 27.Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. New York : W.W. Norton & Company, 2016. 336 p.
- 28.Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. 7th ed. Pearson, 2019. 704 p.
- 29.Rogers D. L. The Digital Transformation Playbook. New York : Columbia Business School Publishing, 2016. 320 p.
- 30.Nambisan S. et al. Digital Innovation Management. MIS Quarterly. 2017. Vol. 41(1). P. 223–238.