

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Вівсяніцька Ярослава Михайлівна

Кваліфікаційна робота

на тему: «Цифровізація процесів управління підприємством»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Я.М. Вівсяніцька

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Мала Ірина Борисівна,

старший викладач

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

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і прикладних аспектів цифровізації управлінських процесів підприємства, зокрема фармацевтичної компанії ТОВ «АСІНО УКРАЇНА». У роботі розкрито суть цифрових технологій як інструменту підвищення ефективності управління, проаналізовано сучасні підходи до оцифрування управлінських функцій та охарактеризовано ключові напрямки цифрової трансформації в бізнесі.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямів удосконалення процесу цифровізації управлінської системи підприємства на прикладі ТОВ «АСІНО УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є процес цифровізації системи управління підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методологічні підходи та практичні інструменти цифрової трансформації управлінських процесів.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «АСІНО УКРАЇНА».

У кваліфікаційній роботі досліджено поняття, завдання та принципи цифровізації управління; проаналізовано поточний стан управлінської системи фармацевтичного підприємства, визначено рівень її цифровізації та сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу оцифрування. Зокрема, запропоновано організаційні та технологічні заходи підвищення ефективності управління, орієнтовані на автоматизацію процесів, підвищення адаптивності та інноваційної спроможності компанії.

Кваліфікаційна робота містить 70 сторінок, 3 рисунків, 24 таблиці, 50 використаних джерел, 5 додатків.

Ключові слова: цифровізація, управління підприємством, цифрова трансформація, автоматизація, управлінські процеси, фармацевтична компанія, інформаційні технології.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of theoretical and applied aspects of the digitalization of management processes of the enterprise, in particular the pharmaceutical company LLC "ASINO UKRAINE". The work reveals the essence of digital technologies as a tool for increasing management efficiency, analyzes modern approaches to the digitization of management functions and characterizes the key areas of digital transformation in business.

The purpose of the qualification work is to identify areas for improving the process of digitalization of the enterprise's management system using the example of LLC "ASINO UKRAINE".

The object of the study is the process of digitalization of the enterprise management system.

The subject of the study is the theoretical foundations, methodological approaches and practical tools of digital transformation of management processes.

The Limited Liability Company "ASINO UKRAINE" was chosen as the research base.

The qualification work investigated the concept, tasks and principles of digitalization of management; analyzed the current state of the management system of a pharmaceutical enterprise, determined the level of its digitalization and formulated practical recommendations for improving the digitalization process. In particular, organizational and technological measures to increase management efficiency, focused on process automation, increasing the adaptability and innovative capacity of the company, were proposed.

The qualification work contains 70 pages, 3 figures, 24 tables, 50 sources used, 5 appendices.

Keywords: digitalization, enterprise management, digital transformation, automation, management processes, pharmaceutical company, information technology.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Мета, завдання і принципи впровадження цифротехнологій	8
1.2. Оцифрування, як інноваційне спрямування управлінського розвитку	14
1.3. Автоматизація управлінських підприємницьких процесів	19
Висновок до розділу 1	23
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»	25
2.1. Загальна характеристика фармацевтичного підприємства	25
2.2. Оцінка конкурентної позиції фармацевтичної компанії	31
2.3. Аналіз управлінських процесів цифровізації фармацевтичної компанії	34
Висновок до розділу 2	41
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦИФРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	43
3.1. Напрямки розвитку цифровотрансформації фармацевтичної галузі	43
3.2. Організаційні напрямки вдосконалення оцифровки управлінської системи фармацевтичної компанії	46
3.3. Заходи підвищення ефективності процесу оцифровки системи управління фармкомпанії	53
Висновок до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Сучасне підприємництво у процесі нарощування власної ефективності, конкурентної спроможності та реалізації інноваційного потенціалу, отримало потужну підтримку процесу цифровізації, як однією з актуальних тенденцій розвитку сучасної економіки. Оцифрування управлінської корпоративної системи виявила свою критичну актуальність, як дієвий інструмент у зростанні рівня ефективності управління, оптимізації виробничо-управлінських процесів та укріплення конкурентного ринкового стану. Забезпечення організаційного та економічного процесів цифровізації – рушійної сили до успішності, адже саме він формує умови оперативної та адаптивної інтеграції інноваційних технологічних рішень у підприємницьку діяльність. Саме з цієї причини важливість пристосування компаній до змінених функціональних умов цифрового економічного середовища, виступає вельми актуальним у сьогодні.

Цифровізацію, як важливу попередню умову удосконалення і визначення підприємницьких складностей, та цифрової трансформації досліджувало вельми науковців, серед них видатні вітчизняні та іноземні науковці: Е. Брінйольфссон [2], О. Гудзь [8], В. Ляшенко [23], Ю.О. Нікітіна [24], Г. О. Ткачук [32], Г.Г. Чмерук, В.В. Краліч [39]. Питання впливу цифрової зрілості на бізнесові процеси суб'єктів підприємництва вивчали українські вчені: Замлинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартіянова М.П. [29]. Науковцями Голіонко Н. та Кондратьєвою присвячено дослідження методів та підходів до оцінки цифрової зрілості бізнесових процесів підприємств [5]. Нині виявлено потенційні напрямки підвищення рівнів цифрової ефективності компаній із підтвердженням необхідності складання нового управлінського світогляду.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямів удосконалення процесу цифровізації управлінської системи фармацевтичного підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було окреслено ряд завдань:

- дослідити теоретичні аспекти цифровізації управлінських процесів підприємства;

- описати організаційну характеристику фармацевтичної компанії;
- оцінити конкурентну позицію підприємства;
- проаналізувати рівень цифровізації процесів управління ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»;
- визначити напрями та сформувані організаційні заходи вдосконалення цифровізації управлінської системи досліджуваного підприємства.

Об'єктом вивчення кваліфікаційної роботи став процес цифровізації системи управління фармацевтичного підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні аспекти цифровізації управлінських процесів підприємства.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «АСІНО УКРАЇНА».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових, емпіричних та спеціальних методів, які забезпечили системний підхід до аналізу цифровізації управлінських процесів підприємства. Зокрема, застосовано такі методи: Метод аналізу та синтезу — для вивчення наукових джерел, узагальнення теоретичних підходів до цифровізації та формування авторського бачення цифрової трансформації управління; Індуктивний та дедуктивний методи — для логічного переходу від окремих кейсів цифровізації в різних компаніях до формулювання загальних висновків і рекомендацій; Порівняльний аналіз — для зіставлення стану цифрових процесів у досліджуваному підприємстві з іншими компаніями галузі, а також з кращими практиками цифрової трансформації; Метод системного підходу — для комплексного розгляду підприємства як єдиної управлінської системи, в якій цифровізація впливає на всі рівні управління; SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних із цифровізацією управлінських процесів; Емпіричні методи (спостереження, опрацювання звітної інформації, статистичні дані) — для вивчення фактичного стану цифрових процесів у ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»; Графічний метод — для візуалізації результатів аналізу та побудови структур управлінських процесів у цифровому контексті; Економіко-математичні методи — для оцінки ефективності впровадження

цифрових інструментів, зокрема через коефіцієнти, показники продуктивності та рівень автоматизації.

Інформаційна основа кваліфікаційної роботи ґрунтувалась на матеріалах монографій, наукових статей, статистичної та інформації інтернет-ресурсів, фінансової звітності досліджуваної фармацевтичної компанії.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що сформульовані в ній рекомендації та організаційні заходи спрямовані на підвищення ефективності цифровізації управлінських процесів у фармацевтичній компанії. Запропоновані рішення можуть бути впроваджені для удосконалення структури управління, автоматизації рутинних операцій, підвищення прозорості інформаційних потоків, що в комплексі сприятиме підвищенню адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища та посиленню її конкурентних переваг. Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших підприємств галузі, що перебувають на етапі цифрової трансформації.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Мета, завдання і принципи впровадження цифротехнологій

Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрового перетворення діючих і новостворених економічних галузей, у тому числі перетворення сфер життєдіяльності до нових більш ефективних і сучасних. Отримання прибутку уможлиблюється за умов генерації ідей, дій та ініціативних програм щодо цифровізації, які будуть об'єднані із національними, регіональними галузевими стратегіями та програмами розвитку. Оцифровка визначається як дієвий механізм економічного зростання через технологічну здатність позитивного впливу на показники результативності, вартості і якості діяльнісних сфер в економіці, громадському русі особистісному розвитку [32]. Енциклопедією інформаційних наук і технологій подано варіант трактування цифровізації, як поєднаність цифротехнологій до сфер суспільного життя оцифруванням усього, що підпадає до означеного процесу. Цифровізацію можна охарактеризувати як процес комп'ютеризації систем та робочих, щоб суттєво зробити їх доступними і легкими [26]. Зазначені трактування доволі схожі між собою за тотожністю суспільного спрямування, цифрової трансформації, щоб значно покращити ситуацію в країні.

Девідом Террар, менеджер «Спритний слон»/Agile Elephant», свого часу цифрову трансформацію охарактеризував, як «перехід до незнаних робочих прийомів та мисленевих процесів в основу яких покладено цифрові, соціальні, мобільні та інноваційні технології, наслідком чого виступає трансформація керівного мислення, інноваційне заохочування, оцифрування активів із значно ширшим технологічним застосуванням для результативності та досвідченості персоналу, клієнтів, постачальників, партнерів та стейкхолдерів [49]. У табл. 1.1. висвітлено інші трактування досліджуваних термінів.

Термінологічний зміст цифровізації і цифрового перетворення

Оцифровка	
Автор/Джерело	Визначення терміну
Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. ISCOOP [44]	Оцифровка, загалом, напрям до цифрового бізнесу і цифрової трансформації і до одночасного формування цифрових - потоків доходів і пропозицій
Україна 2030Е [33]	Цифровізація/digitalization - запровадження цифро технологій до життєвих усіх сфер: від міжособистісних взаємодій до промислових виробництв, побутових речей до одягу тощо
Цифротрансформація	
Нікітін Ю.О. [24]	Цифрове перетворення – перехід до нових виробничих способів впровадженням цифро технологій і сервісів, із ґрунтуванні на стратегічній співпраці стейкхолдерів та паралельного розроблення програмного забезпечення, цифрової трансформації і оцінювання рівня цифрової трансформації суб'єкта господарювання
Україна 2030Е [33]	Цифрове перетворення, як входження цифротехнологій до багатьох бізнес-сфер, наслідками чого постають об'єднання засадничих змін дій громадян, компаній та організацій, принципів змін у діянні громадян, підприємств та створюваних ними цінностей особистісних, для персоналу, співучасників у досягненні особистісно-загальних, соціально-економічних цілей оперативніше, дешевше за якості нового рівня

Джерело: складено автором на основі [24, 44]

Отже, враховуючи різноманіття цифровізації та її трансформації, зазначимо, що на сьогодні відсутня чіткість щодо визначеності термінологій. Та водночас їх характеризує пов'язаність. Дійсно, оцифрування виступає більш узагальненим поняттям, яким охоплено достатньо методологічних напрацювань, в той час, як цифрова трансформація визначена, як процес, допомогою якого компанії та підприємства, за використання цифрових технологій, посідають нові виробничі, партнерські та клієнтські рівні.

Основними засадами цифровізації виступають: а) рівність доступу кожною особою до послуг, інформації та знань, які можна отримати шляхом використання цифрових технологій; б) формування очевидних переваг будь-якої життєвої галузі, із підвищенням якості надання адмінпослуг; в) зростання ефективності і продуктивності певної суспільної сфери, як галузі впровадження цифровізації; г) цифровізація виступає інструментарієм рівневого інформаційного суспільного

розвитку; д) необхідність супроводу інформаційної безпеки, захисту персональних даних, недоторканності приватності і користувацьких прав щодо цифрових технологій.

Основні цілі цифрового розвитку визначаються: прискоренням економічного зростання та інвестиційним залученням; трансформацією економічних секторів в конкурентній спроможності і результативності; технологічною і цифровою промисловою модернізацією і створенням виробництв високих технологій; доступністю українців до переваг і перспектив цифрового світу; реалізацією людського ресурсу, розвитком цифрових індустрій та цифрового підприємництва [35].

Економічні ділянки, якими застосовуються цифро-технології, мають значно більше економічні та якісне зростання. Як приклад, галузі освіти, медицини, транспорту, які пройшли цифрову модернізацію із помітною результативністю новоствореною якістю та цінністю. Загальним завданням поступу визначено:

1) в усуненні законодавчо-інституційних та фіскальних обмежень, вплив яких гальмує процес розвитку цифрової економіки;

2) запровадження заохочень і впровадженні стимулів та спонукань щодо підприємництва та мотивацій для заохочення бізнесу та галузей суспільного матеріального виробництва до цифровізації;

3) формуванні попиту і громадських потреб до цифровізації, впровадженням масштабних проєктів цифрових трансформацій на рівні країни, і в першу чергу сучасними моделями державно-приватного партнерства;

4) формуванні і розвитку цифрових інфраструктур;

5) у розвитку і розширенні цифрових компетенцій громадян, щоб створити умови їхньої забезпеченості і готовності використовувати цифрові можливості, із одночасним подоланням побіжних ризиків;

6) у зростанні цифрового підприємництва, формуванні інфраструктур, щоб підтримувати і розвивати інноваційну діяльність, впроваджуючи механізми стимулювання і підтримки.

Метою запровадження стимул-мотивацій банальна, яка визначається бізнес-заохоченням громадськості до застосування інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій. Провідна мета у тому, щоб українці мали доступ до технологій та цифрових інфраструктур, і це мотивувало їх до приєднання та використання. Важливим є також бажання підприємництва до оновлення, оптимізації, масштабування і прискорення розвитку власного бізнесу, як основи загальної цифрової економіки країни.

Формування попиту та потреб має супроводжуватися процесами, в яких реалізація послідовності та політики інновацій спонукатиме українців та суб'єктів підприємництва впроваджувати цифрові інструменти, покладаючись а їхню ефективність, економічність та значно вищий якісний рівень.

Актуальність сучасного трансформаційного періоду цифрової економіки має відбиття у працях зарубіжних і вітчизняних джерелах. Аспект сучасності висвітлено у працях О. Білоуса [1], С. Веретюка [3], В. Геєця [4], С. Карчевої [15], С. Коляденко [17], Д. К. Шваба [47] тощо. Дослідження науковців дійсно фундаментальні, оскільки присвячені питанням розвитку впровадження і ефективності цифровізації. Вченими розкривається перелік теоретичних та методологічних аспектів поступу цифрової економіки, які подекуди носять двоїстий зміст. Зарубіжними фахівцями акцентується напрям вивчення впливовості цифровізації на всі сфери життя людей із відповідними наслідками по відношенню до подальшого розвитку менеджменту. У вітчизняних джерелах порушуються В українських наукових публікаціях зачіпаються питання системних джерел цифрової економіки.

Digitization/диджиталізація – майже перетворення інформації «з фізичних носіїв на цифрові», в яких ні зміст, ні якість інформації не змінні, відбувається. В рамках диджитал-процесів не відбувається змін якості та змісту інформації, вона трансформується у електронний вигляд для процесу подальшої обробки, як цифровий формат, що уможлиблює процес вдосконалення діючих бізнесових процесів. Тобто, змінюється лише формат. Тобто, основне протиріччя цифровізації у створенні нового інноваційного продукту, з оновленим функціоналом і

покращеними споживчими характеристиками. Отже, диджиталізація – це спрямованість на суттєве покращення вдосконалення наявних організаційно-управлінських процесів та їхню зміну, процес цифровізації допомагає в отриманні суттєвої бізнес-динаміки і нових переваг в конкуренції. Так само процес цифровізації спрямовується на диджиталізацію всіх світових ресурсів, із формуванням мережевих платформ взаємодії для здобуття прогнозовано гарантованих ефектів, від впливом певних управлінських впливів.

Нові взаємовідносини між цифровим підприємництвом і громадянами мають базуватися на принципах розвитку цифрової економіки. Важливим є принцип, у відповідності до якого цифрування є очевидним об'єктом комплексно-концентрованого державного управління, основне завдання якого полягає у корегувальних діях щодо механізмів національного ринку, здолання інституційно-законодавчих перешкод, проектне започаткування цифрових перетворень на рівні країни, заохочення розвитку цифрових інфраструктур. Держава має бути здатною до лідерської ролі та водночас регулятором і захисником, розповсюджувачем цифрових перетворень в Україні.

Актуальним постає завдання характеристики цифрової трансформації в галузі управління, як процесу поєднання цифро-технологій до всіх бізнес-процесів, із відповідним процесом технологічних та культурних змін, а також операційної діяльності щодо розробки нових продуктів і послуг.

Надсучасні технології приходять на зміну традиційним процесам та операціям суб'єктів підприємництва, і це не є їхнім єдиним рішенням, а під впливом життєвої потреби. Ті ж, хто не готовий до таких кардинальних управлінських дій, скоріше за все, перестане існувати як суб'єкт економічної діяльності. Сьогодні компанії, здатні до новацій та відповідного пристосування до значно гнучкіших бізнес-моделей, мають переваги у значного потенціалу успішності. Поясненням тому є розповсюдженість цифровізації у всіх а бізнес-аспектах. Так, використання великих даних разом із просунутою аналітикою уможливають прийняття на багато адекватніших рішень. Підхід, заснований на адаптації, більшій ризиковій прихильності, притаманні підприємницькій

ментальності, значно дистанційовані від класичних управлінських підходів до великих бізнесів.

Отже, оцифрування є двигуном зростання, яким забезпечується формування цифрових моделей бізнесу, стимулюванням до зросту провідного бізнесу компанії; розробки нових цифрових бізнес-моделей бізнесу із забезпеченням довгочасного процесу конкурентної спроможності. Цифрування виступає інструментом, здатним підвищувати ефективність трансформацією операційної діяльності компанії в цифро-технології. Нараз, ефективно цифрування суб'єктами підприємництва має супроводжуватися систематичним запровадженням інновацій, їхньою верифікацією та реалізацією отриманих результатів для оптимальної адаптації і здатності виконання перспективних завдань. За наявності високого рівня запровадження інноваційних технологічних підходів, за порівняння із традиційними системами і технологіями, потенційна перспективна і результат будуть значно більшими.

Таким чином, мета впровадження цифрових технологій у різних сферах діяльності полягає в оптимізації процесів, підвищенні ефективності роботи, зниженні витрат та поліпшенні якості продуктів і послуг. Основні цілі можуть включати: зменшення ручної праці та підвищення швидкості виконання завдань; використання аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; використання технологій для створення зручних і персоналізованих сервісів для споживачів; адаптація до швидко змінюваного ринкового середовища та нових викликів; розробка нових продуктів і послуг, що відповідають вимогам сучасного ринку.

Для досягнення зазначених цілей необхідно визначити конкретні завдання, які включають:

1. Оцінка стану: Аналіз існуючих процесів, технологій та інфраструктури для виявлення можливостей для покращення.
2. Вибір технологій: Визначення найбільш підходящих цифрових рішень, які відповідають потребам бізнесу.

3. Розробка стратегії: Створення плану впровадження, включаючи етапи, терміни, бюджет і ресурси.

4. Навчання персоналу: Забезпечення навчання співробітників для роботи з новими технологіями.

5. Моніторинг і оцінка: Встановлення системи моніторингу для оцінки ефективності впровадження та внесення коректив у разі необхідності.

При впровадженні цифрових технологій слід дотримуватися ряду принципів, які забезпечують успішність процесу:

1. Центр на людині: Технології повинні бути спрямовані на покращення умов праці і життя людей, враховувати їх потреби та очікування.

2. Інтеграція: Всі нові технології повинні бути інтегровані в існуючу інфраструктуру та процеси, щоб забезпечити безперервний обмін даними і інформацією.

3. Гнучкість: Система повинна бути здатною адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та потребах користувачів.

4. Безпека даних: Забезпечення захисту даних та інформації є критично важливим аспектом, особливо в умовах зростання кіберзагроз.

5. Підтримка інновацій: Створення середовища, яке сприяє розвитку нових ідей та технологій, забезпечуючи постійне вдосконалення.

Впровадження цифрових технологій є складним, але необхідним процесом, який може значно підвищити ефективність організації. Чітке визначення мети, завдань та дотримання принципів впровадження забезпечить успіх цифрової трансфармації та дозволить організації залишатися конкурентоспроможною на ринку.

1.2. Оцифрування, як інноваційне спрямування управлінського розвитку

Як було вище зауважено, оцифрування бізнесових процесів та підприємств в цілому не є можливим варіантом стратегічного розвитку, а виступає об'єктивною необхідністю, здатною змінити узвичаєнні правила бізнес-діяльності та тією, що підвищує рівень конкурентної спроможності. Традиційно формування певних конкурентних переваг ставали основою конкурентної спроможності, сьогодні цього не достатньо для того, щоб здобути суттєві та стійкі конкурентні переваги суб'єктам господарювання, оскільки необхідним виступає вимога ком'юнікатора інноваційного впровадження і відповідних цифро-технологій всіх рівнів господарювання і видів бізнесової діяльності. Загальний процес цифровізації представлено: автоматизацією, інформатизацією, діджиталізацією. Бізнесові процеси для забезпечення своєї комплексно використовують: технічні засоби, математичні системи, управлінські методи, інженерно-інформаційні технології, які уможливають повне або часткове переведення ручної праці в режим машинної та автоматичної. Інформатизація бізнес-процесів представлена процесом використання інформаційних систем і технологій, щоб забезпечити ефективну взаємодію і інформаційний обмін різнорідних елементів виробничо-управлінської системи та базами і масивами даних внутрішніх та зовнішніх середовищ.

Напрямки потрапляння цифро-технологій до різносторонніх бізнес-галузей і суспільства загалом, за рівнем прийняття цифрової дійсності поділяють економічні суб'єкти на відповідні класи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні норми цифрової економіки України

Принцип	Зміст
Доступності	Забезпечення рівних можливостей кожному громадянину України у доступі до інфоресурсів
Стандартизації	Розвиток цифрової економіки на підґрунті українських стандартів цифрових систем
Інфобезпеки	Пріоритетні напрями впровадження цифровізації - захист персональних даних, завдання кібербезпеки, зниження ризиків порушення доступу до інфоданих

З'єднаності	Орієнтація цифровізація економіки України на підтримку і співпрацю у мажах європейських і світових цифрових систем
Конкуренто-спроможності	Підвищення рівня конкурентної спроможності товарів і послуг процесами цифровізації виробництва
Розвитку інформаційного суспільства та ЗМІ	Створення українського контенту у відповідності до національно-регіональних потреб, з метою допомоги соціально-культурному і економічному розвитку, консолідації інфосупільства і загальної демократії
Інноваційності	Використання сучасних інноваційних технологій і програмного забезпечення уможливить наближення національного електронного бізнесу до рівня світових норм і стандартів

Джерело: складено автором на основі [38]

Аналогові системи сприяють трансформації організаційних принципів роботи, формуванню нової бізнес-культури з урахуванням нових цифрових технологічних можливостей. Означені процеси підприємство має можливість здійснювати у послідовно-паралельному процесі.

1. Класичний/аналоговий бізнес, у оргструктурі діяльності такого бізнесу здебільшого наявність матеріальних і фізичних активів. В одному і той же час з'являються вимоги із оцінкою можливостей запровадження цифрових технологій та інструментів, які є природними.

2. Суб'єктами підприємництва сфери Інтернет-бізнесу широко запроваджуються використовують нові цифрові технології. В компанії даного бізнесу переважають канали дистрибуції та комунікації віртуального рівня.

3. Віртуальний бізнес реалізує діяльність високого проникнення цифрових технологій. Подібні підприємства не мають прихильності ні до якого активу фізичного рівня.

Стисле упорядкування є особлива модель цифрової модернізації бізнесу офлайн-рівня до уявної дійсності, в залежності від глибини впровадження цифро-технологій та складності інформаційної корпоративної архітектури. Найбільшою проблематикою переважності підходів до розуміння явища цифрового перетворення має місце дефіцит чіткого розуміння і трактування визначених етапів із описом критеріїв здійснення бізнесу певного рівня цифровізації.

Поява цифрового бізнесу можна може бути представлена двома ключовими фазами (рис. 1.1): 1) нульова фаза цифровізації характеризує доцифровий

функціональний бізнес-етап; 2) наступна фаза цифровізації містить послідовність чотирьох етапів запровадження бізнесу. Якісно охарактеризована певна частина процесу є фазою, перехід від однієї до іншої передбачає важливі якісні організаційні зміни [6].

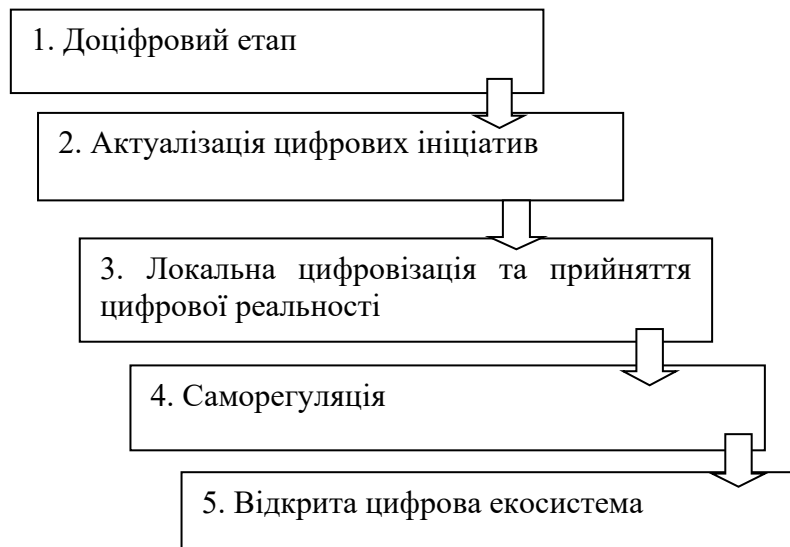


Рис. 1.1. Фази і етапи формування цифро-бізнесу

Джерело: складно автором на основі [12]

Напрямки цифрового перетворення спільноти, економіки і підприємництва бізнесу спричинили важливі соціальні трансформації і великих змінювань якості життя. Розповсюджене використання до бізнесової діяльності надбань досягнень цифрової галузі пов'язані з очікуваннями найскорішого зростання результативності діяльності, конкурентної спроможності суб'єктів підприємництва, якості виробництва, швидкості у досягненні результатів.

Досліджуючи трансформаційний процес, зауважимо, що кожен з етапів характеризується певним технологічним рівнем, гнучкістю управлінської системи, забезпеченням цифровими компетенціями персоналу [25]. Формуючи цифрову бізнес-стратегію, треба усвідомлено оцінювати результати цифровізації, яких очікує компанія, за врахування можливих ризиків, щоб обґрунтовано визначати шляхи реалізації цифрових бізнесових ініціатив.

Вплив процесів цифровізації на процеси соціально-економічної сфери представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Очікувані результати запровадження процесів цифровізації до різних галузей життєвої діяльності

Економічний зиск	Соціальний зиск
<ul style="list-style-type: none"> – значний внесок до галузі економічного зросту (додаток «Дія»/Diiia – веб-портал із забезпечення оперативності та прозорості набуття держпослуг; – зростання кількості робочих місць від трьох до п'яти разів (у т.ч. числі фрілансерами); – зростання продуктивності праці; – збільшення темпів росту малого і середнього бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> – залучення усіх верств населення до загальної системи і зниження рівня бідності; – підвищення доступності і якості медобслуговування (онлайн запис до медичних фахівців, цифровізація медичних документів); – зниження вартості і підвищення доступності онлайн освіти (курси на освітніх платформах); – зниження негативного впливу на навколишнє середовище (зменшення поїздок авто, кількості виробництва паперів); – скорочення рівня злочинності, підвищення доступності фінансових сервісів, безпечність дорожнього руху

Джерело: складно автором на основі [26]

Отже, процес перетворення підприємництва сприяє змінюванню черговості етапів, упродовж яких простежується ріст і утруднення цифрової архітектури бізнесових моделей. Визначений порядок етапів не завжди практично реалізується, як результат активної реалізації цифрової культури. Бізнес може пропускати декілька етапів, щоб посісти наступну вищу сходинку цифровізації.

Таким чином, гнучкість управлінського підходу, за одночасності і коректності реалізації передових рішень, розширює можливості до бізнес-просування щоб посісти лідерські позиції.

Загалом оцифрування, або цифрова трансформація, є одним із найважливіших трендів сучасного управління, який охоплює всі аспекти бізнесу. Це процес, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що призводить до змін у способах роботи, управлінських практиках і взаємодії з клієнтами.

1.3. Автоматизація управлінських підприємницьких процесів

Сучасний стан суб'єктів економічної діяльності характеризується автоматизацією більшості процесів, як необхідний складник підприємств середнього і великого підприємництва. Позитивними наслідками даного процесу виступають підвищення конкурентних ринкових переваг, рівня прибутковості, суттєво покращення та спрощення робочих процесів, виконуваних персоналом усіх рівнів, і як загальний результат збільшення ефективності діяльності.

Передаванням обтяжливих та великих робіт щоденні завдання отримують значне вивільнення персоналу на здійснення нестандартних завдань, серед яких використання уявлення, аналітичних методів тощо. Грамотна автоматизація виробничих та управлінських робіт знижує витратне навантаження, інформаційної обробки даних, підвищує результативність робіт, збільшує клієнтське задоволення продукцією/послугою компанії; прискорити процеси перевірки та затвердження; допомагає уникненню помилок персоналу, спрощує процеси рекрутингу та залучення нових споживачів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Провідні умови процесу цифровізації в управлінні

Умови цифровізації в управлінні	Характеристика умов	Вплив на умови та способи ведення бізнесу
Мобільність та легкість під'єднання до глобальної мережі	Вихід бізнесу та громадян в кіберпростір розвитком мобільних технологій, розповсюдження Інтернет-мережі	Запровадження нових бізнес-форм віртуальні компанії, зниження транзакційних бізнес-витрат (координації, інформаційного пошуку), зміна форм клієнтської взаємодії
Комп'ютеризація	Підвищення ефективності комп'ютерів	Зростання ефективності менеджерських рішень фактором «прискорення»
Розвиток цифрових технологій	Адаптування обробки значного інформаційного обсягу	Зростання виробничої ефективності, автоматизація операційних процесів, оптимізація витрат
Швидкість	Суттєве прискорення економічних процесів	Незгода від класичних управлінських методів, які не забезпечують оперативності
Економічна системність	Середовище комплексних умов розвитку інноваційних процесів і цифротехнологій	Забезпечення бізнес-різноспрямованості переходом до екосистемних бізнес-моделей

Джерело: складно автором на основі [19]

Усталено, менеджмент компанії задається питаннями: «що в першу чергу потребує а штучного інтелекту/ШІ. Певні програми здійснюють автоматизацію зібрання інформації/DOMO, є й такі, щовиконують функції проноз клієнтської поведінки/Arptus. Але саме аналіз рівновага «витрати-переваги» від результативності автоматизації, стає підґрунтям завершального рішення щодо початку зазначеного процесу. Водночас, перед процесом автоматизації, необхідно ретельно дослідити усі підприємницькі процеси із відповідними характеристиками. Для цього зазначимо зміст кожного із процесів автоматизації.

Початковий процес - визначення цілей, відображення відповідної підприємницької оргструктури, визначення виробничої відповідальності персоналу, розроблення інструкцій за кожною із посад, формування системи комунікацій [41]. Частіше усього менеджмент використовує системну «Модель бізнес-процесу та нотації» [45].

На другому етапі, як виняткова необхідність автоматизації, виконується докладна характеристика виробничо-управлінських процесів. Підприємство дану процедуру виконує самостійно, або із залученням зовнішнього консалтингу. Етап вважається важливим у моменті характеристики слабких місць, за можливості здійсненні коригування певних процесів, вдосконалення економічної діяльності і створення комунікаційної клієнтської мережі та між особистісної для персоналу, характеристика основних показників результативності із доведенням усіх ви значених процедур і процесів до автоматизму.

Після встановлення процесу або його частини, необхідної до автоматизації, обираються найбільш зручні інструменти, які під час характеристики та контролю виконанням окреслених завдань, здійснювати управління продажем, із фіксацією показників і будувати оргструктуру корпоративного функціонування. Зазначений перебіг реалізується упродовж третього етапу автоматизації, в якому здійснюється додавання визначеного виробничо-управлінського процесу на а саме накладення описаного бізнес-процесу на програмну сукупність. Автоматизація внутрішніх процесів доступна фахівцям компанії, які достеменно знаються на процесах

виробництва, складського господарства та ін. Чому внутрішніми резервами, справа в тому, що це завдання далеко не всіма аутсорсерами може бути кваліфіковано виконано [45]. Оскільки галузь продажів для торговельних компаній, є провідною, автоматизація найкращим чином оптимізує даний процес. А саме формування багато чисельних рахунків, робота бухгалтерської служби, а також процеси виробництва і логістичний напрям. На завершення виконується автоматизація творчо-інтелектуальної діяльності, для відкриття можливостей переосмислення певних процесів, трансформації клієнтського досвіду та персоналу, із стимулюванням до збільшення прибутків, можливостями розширення потенціалу працівників. Отже, подамо поділ систем, які забезпечуватимуть автоматизоване управління обраних процесів (табл. 1.5) [42].

1. Системи управління проектами та завданнями, до яких належать сервіси, із формуванням в них завдань персоналу та розподілом їх серед учасників команди/Trello, Asana, у т .ч. софти характеристики і моніторингу завдань для фахівців та керівництва/ToDo. 2. Системи автоуправління бухгалтерією. До переліку таких систем входить програми автоматизації обліку українських компаній: W ФІНАНСИ+, Діловод, ПРРО Кашалот, Юніпро, Рітейл, ЕКАМ, Проміжний підсумок, Торгсофт тощо. Зазначені програми автоматично формуються рахунки, нараховується зарплата, податкове розрахування та ін. 3. Системи клієнтського управління/CRM. До групи належать софти управління продажем, облік клієнтських взаємних зв'язків/Terrasoft, KeepinCRM. Формується клієнтська карта із відбиттям особистих даних історії комунікацій,. 4. Програмне забезпечення «Керування персоналом та витраченим робочим часом»: ХіБоБ, ПіплФорс, Факторіал, Зохо та ін. 5. Контент формується сервісом поштових розсилок, здійснюється взаємодія із передплатниками, відбувається зростання кількості доставлених повідомлень, що сприяє оптимізації маркетингових процесів на підприємстві. Цими системами є: До таких систем належать: «Надіслати пульс/SendPulse», eСпутнік, Folderly та ін. 6. CMS-системи застосовуються для створення, редагування та керування контентом: «Прес-слово/WordPress», «Вебліум», «Дуда»). 7. Системи для розбудови оргструктури, в першу чергу, це

«Міндомо/ Mindomo», який здатен надати користувачам шанси на формування і використання інтелект-карт із розбудовою оргструктури за мінімальний час.

Таблиця 1.5

Домінуючі напрями автоматизації бізнесових процесів

Напрямок	Функції
Закупівля	- керування замовленням клієнтів; - підписання зобов'язань; - обробка інвойсів та оптимізація відбору, постачальників
Фінансові ресурси	- формування звітувань щодо фінансових ів - формування рахунків, оптимізація звітності - автоматизація прогнозування доходів і витрат
Управління людськими ресурсами	- спрощення процесів прийняття нових працівників; - моніторинг продуктивності
Продаж	- опрацювання замовлень; - спрощення формування звітів за показниками KPI; - укладення клієнтських угод
Маркетинг	- формування масштабніших заходів і моніторинг відповідної результативності

Джерело: складено автором на основі [20]

Приймаючи рішення щодо обрання певної програми або комплексу, значну роль вирішує питання програмної ціни: мінімум від п'яти до максимум сотень тисяч американських доларів [48]. На відмінність впливає необхідний функціонал та фінансові можливості компанії. Отже, важливість етапу підготовки до автоматизації бізнесових процесів цілком залежить від вартості професійних програм та відповідної загальної ефективності кожного з процесів. Кожен з розробників програмного забезпечення надає потенційному споживачу можливість безоплатного опробування продукту, щоб мати змогу оцінити гнучкість програмного рішення до індивідуальних клієнтських потреб.

Таким чином, запровадження програмного забезпечення уможливорює бізнесовий контроль, адаптивність і оперативну оптимізацію багато аспектною функціонування компанії за умов відсутності системної стабільності зовнішнього оточення. Процеси автоматизації покращують якісний рівень та час надання послуги, а це є пріоритетом за ринкових умов високої конкуренції. Головний вибір щодо придбання софту характеризується цілями, які формує менеджмент

напередодні процедури автоматизації керівництво перед автоматизацією і фінансовими можливостями підприємства.

Отже, оцифровка як провідний управлінський напрям розвитку виступає двигуном зростання, яким уможливорюється формування цифрових виробничо-управлінських бізнес-зразків через ініціацію підвищення моделей в межах та поза основного бізнесу компанії; розробка нових цифро-моделей підприємництва, гарантування тривалої конкурентної спроможності. Сьогодні оцифрування потужний інструментарій, який уможливорює компаніям підвищувати ефективність трансформацією виробничого зразка цифро-технологіями допомогою оптимізації виробничо-управлінських процесів і витрат; доцільної реалізації компетенцій та інфраструктури, якими володіє компанія; переведення загального ланцюга створення вартості на цифро-технології і оновлення. Водночас, лише системне впровадження інноваційних технологій, із тестуванням та використанням отриманих результатів суб'єктами підприємництва, сприятиме ефективному запровадженню процесів цифровізації. Всупереч тому, що процеси інноваційного запровадження є ризиковим видом інвестування, у порівнянні до традиційних систем, оцифровка сприятиме більшим потенційним можливостям і віддачі.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів цифровізації управлінських процесів підприємства призвели до формування висновку щодо розуміння еволюційного розвитку та реалізації цифрового перетворення на рівні світового бізнесу. Оцифровування виступає суттєвою дією на сучасне життя, важливим чинником змін у галузях: економіки, технологій, освіти, соціальних та культурних, суспільства в цілому. Вона дійсно є належною вимогою підвищення конкурентної спроможності, адаптивності бізнесів сьогодення, функціонування яких здійснюється за умов швидкозмінного середовища, наслідком яких виступають ризики та невизначеність, які формують новітні запити і поведінкові правила та ін. Діджиталізація, як оптимізація бізнесу через технологічні підходи, уможливорює зміцнення суб'єктів підприємництва, і одночасно розвиває бізнес, за обов'язкового

змінювання до спрощення, економічних та надійних способів для вирішення завдань. Сучасний етап цифро-трансформації постає впливовим фактором всеохоплюючого розвитку, за одночасного формування нових вимірів взаємних дій людського ресурсу і технологій, та нових напрямів і можливостей для поліпшення життя громадян країни. Пришвидшення розробки найкращих управлінських рішень, реакції на ринкові сучасні зміни, краще задоволення мінливих клієнтських очікувань та нових можливостей щодо конкурентної спроможності та бізнесу в цілому. Оцифровка забезпечує вищу споживчу цінність, адаптивну комунікаційну політику, оптимізацію ресурсного використання і прийняття адекватних управлінських рішень. Ось чому, провідні компанії здійснюють постійне інвестування у цифро-технології, розвиваючи корпоративну цифрову стратегію для стабільної конкурентної позиції на ринку. Цифро-стратегії сприяють підвищенню ефективності, витратних скорочень, покращенню клієнтського сервісу, впровадженню інновацій і забезпеченню конкурентних переваг. Створити інноваційні продукти та послуги, у відповідності до ринкових потреб, можливо впровадженням цифро-технологій.

Отже, сучасний бізнес, за впровадження цифрових технологій, здатен забезпечувати конкурентні ринкові переваги, провідним напрямком сьогодення – цифровою трансформацією.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика фармацевтичного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю АСІНО УКРАЇНА входить складовою до Швейцарської фармацевтичної компанії, спеціалізацією якої розробка та виробництво видозмінних дженериків, за використання технологічних інновацій. Імпортерами фармпродукції міжнародної компанії виступають понад вісім десятків країн світу. Діяльність компанії більше півтора століття здійснюється з метою підняття якісного рівня життя пацієнтів диверсифікованим комплексом фармацевтичних препаратів.

2015 року світовим лідером було набуто український виробничий завод ФАРМА СТАРТ, в якому зосередилося регіональне представництво [14]. На сьогодні, міжнародна компанія зосереджена на ринках Америки, які зростають значними темпами, а також СНД, Б.Сходу та франкомовної Африки. Головна штаб-квартира компанії перебуває у Цюріху, із оснащенням п'ятьма потужними виробництвами в країнах: Швейцарія, Естонія, Україна.

Вся продуктова група компанії виробляється на підставі міжнародних стандартів якості, нею сертифіковано і здійснено аудит у GMP Єврокомісією, FDA/U.S. Управління з харчових продуктів і медикаментів.

На українському ринку міжнародна компанія просуває фармацевтичні препарати за напрямками психіатрії, неврології, кардіології, і ендокринології безрецептурних препаратів. В Україні підприємством забезпечується повна циклічність від розробки фармпрепаратів, виробництва і реєстрації до постачання, маркетингу і продажів. Виробництво фармпрепаратів високої якості здійснюється виробничою потужністю столичного заводу ФАРМА СТАРТ, діяльність якого ґрунтується на доробках науково-дослідної лабораторії по розробці препаратів-дженериків.

Офіційна інформація досліджуваного підприємства представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Офіційні дані щодо фармкомпанії

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»
Скорочене найменування	ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	42274733
Дата реєстрації	03.07.2018
У повноважені особи	ЗАЇКА ЄВГЕН ЕДУАРДОВИЧ
Розмір статутного капіталу	1 526 611,50 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності (код діяльності)	46.46. Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Юридична адреса	03124, місто КИЇВ, бульвар ВАЦЛАВА ГАВЕЛА, будинок 8
Електронна адреса	office_ua@acino.swiss

Джерело: складено автором на основі [50]

Власні бренди компанії АСІНО в Україні та ФАРМА-СТАРТ просувають споживачам через аптечні мережі спільним виробничими потенціалом та внутрішніми відділами, які не здійснюють взаємодію із клієнтами. Щорічно ФАРМА-СТАРТ виводить на ринок до трьох фармацевтичних новинок із одночасним вдосконаленням десяти-дванадцяти із активної теки. Підприємство укомплектовано сучасним виробничим обладнанням високого технологічного рівня, потужність якого забезпечує випуск до одного мільярда капсулюваних і твердих форм фармацевтичних препаратів. Нині в українській компанії працює біля дев'яти сотень фахівців високої фахової підготовки, без врахування сотні спеціалістів із функціональним обслуговуванням сервісних центрів дев'яносто країн світу. Компанія сформувала власну місію у розробці, виробництві і просування високоякісних фармпрепаратів на благо пацієнтів.

Після початку агресії РФ компанія АСІНО продовжує залишатися в Україні, продовжуючи активно працювати та сплачувати податки до держбюджету та збільшує добродійну допомогу. Компанія є критично важливим суб'єктом

підприємництва, яким визначено головний пріоритет безперебійне постачання зі доступ до ліків споживачів усієї України. Усупереч складного воєнного стану завод Фарма Старт повністю виконує зобов'язання для міжнародних партнерів, у відповідності до контрактів, підписаних до 2022 року, на постачання фармпродуктів, в Азербайджан, Грузію, Вірменію, Кувейт та багато інших.

Першого року війни досліджуванним підприємством отримано реєстраційне посвідчення фармацевтичного продукту виробництва в ЄС, антипсихотичний препарат нового покоління. З початком війни компанією спрямовано гуманітарної допомоги на двадцять мільйонів важливих для життя фармзасобів; через мережу понад трьохсот ЗОЗ та благодійних і громадських організацій – понад шістдесят щільнів гривень на підтримку українців постраждалих від війни.

Корпоративне громадянство персоналу компанії об'єднано цінностями, визнаними АСІНО у спрямуванні Довіри, Відданості, Емпатії, Відваги.

Реальні справи співробітників фармкомпанії, як прояв корпоративного громадянства, об'єднані спільними цінностями підприємства і спрямовані на: Довіру. Відданість. Емпатію. Відвагу. Спільнота компанії посіла енергійну позицію на теренах волонтерства у закупівлі та логістиці фармацевтичних та продуктів харчування, постачанні безоплатної допомоги до місця призначення; партнерська провізорська допомога; донорська допомога; фінансова підтримка та багато ін.

Компанія продовжує долучатися до важливих суспільних ініціатив, щоб покращувати життя співвітчизників. Це спрямування чотирьох мільйонів гривень до «United24», як допомога МОЗу у забезпеченні гуманітарно-медичних потреб. Компанія доєдналася до проекту «Мобільні госпіталі для Перемоги» та співпрацею із благодійними фондами «Реконструкції та розвитку України», «Таблеточки», якими зібрано понад ста тридцяти тисяч гривень для дітей на онкологічну хворобу тощо. 2023 року рейтинг «Антикріхкість» і ТОП-15 «Компанії-роботодавці воєнної доби» внесли АСІНО УКРАЇНА.

У літку 2023 року компанією була підписана угода угоду Український діловий договір/Ukraine Business Compact, і так доєдналася до фармкомпаній, які зобов'язалися створювати екологічну систему, яка сприятиме стійкому

економічному відновленню країни на засадах принципів згідно Глобального договору ООН в Україні.

Виробництво фармкомпанії отримало максимальну автоматизацію передовим обладнанням компаній Бош, ІМА та Маркесіні. 2024 року АСІНО підтверджено відповідність стандартам GMP, заводським виробничим майданчиком пройдено сертифікаційні процедури регуляторами Латвії, Філіппін та Казахстану за переліком стандартів Міжнародної організації зі стандартизації: 9001, 22000, 14001 та 45001 [30].

Досліджувана компанія входить до Асоціації представництв міжнародних фармацевтичних виробників України/ЕВА, об'єднаної організації роботодавців медичної та мікробіологічної промисловості країни та Співки українських підприємців. Вирішуючи кадрові проблеми, підприємством створено та підтримуються конкурентні умови праці, спрямовує зусилля на розвиток корпоративної культури, розробляє заходи щоб формувати майбутні кадр, продовжуючи впровадження стипендіальних програм для найкращих студентів профільних універсів; персонал компанії забезпечено отриманням «прозорої ринкової оплати праці, досяжних бонусів, щомісячних відрахувань до приватного пенсійного фонду, VIP-паketу медстрахування для кожного працівника [30].

Охарактеризуємо основні фінансові показники фінансово-економічної діяльності досліджуваної компанії (табл. 2.2, Додатки А.Б).

Згідно даних табл. 2.2 зазначимо, що у 2022 році підприємство отримувало зниження показників чистого доходу та прибутку, майже на однакові, дев'ять відсотків. Відбувалося зменшення чисельності працівників на двадцять два відсотки, за порівняння 2024 та 2021 років. Поступове зростання показника «чистий дохід» у 2023-2024 роках на десять-одинадцять відсотків. Звісно, що стабільність економічної ситуації фармпідприємства була зрушена потужним впливом агресії рф. Водночас спостерігаємо, що основні показники 2024 року вийшли на рівень довоєнного 2021 року.

Основні фінансові та економічні показники фармкомпанії

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					абс., +/-	відн.,%
Чистий дохід від реалізації	4 020 693	3 644 424	4 038 524	4 442 376	421 683	10,5
Собівартість реалізованої продукції	2 469 035	2 234 069	2 557 600	2 915 664	446 629	18,1
Валовий прибуток	1 551 658	1 410 355	1 480 924	1 554 970	3 312	0,21
Фінансовий результат від операційної діяльності	431 945	381 159	305 480	358 126	-73 819	17,1
Чистий фінансовий результат	316 292	287 456	249 037	287 638	- 28 654	9,1
Кількість працівників	621	624	546	487	-134	21,6

Джерело: складено автором на основі [30]

Стисло характеризує особливості конкуренції вітчизняного фармринку, зауважимо на наступному. Стан ринку характеризується конкуренцією національних та іноземних компаній-виробників, а також світових лідерів фармгалузі, здатних власною потенційною можливістю зайти на ринок, динамічний розвиток підприємств дотичних секторів, стратегія розвитку яких завбачує постачання на фармринок лікарських засобів. Існує можливість фактору впливовості від груп-замінників, формується конкурентна хвиля оригінальними та дженеричними медикаментами та біологічними добавками. Високим є конкурентний сектор логістичних ланцюгів постачання фармпродукції, конкурентна боротьба за переважання у сфері аптечно-госпітальних сегментах, а також протистояння щодо власних інтересів в межах розподільчих каналів фармакологічних продуктів різного рівня впливу. Точиться «боротьба» і в сфері гуртово-роздрібної торгівлі. Створюються аптечні мережі, які належать до складських організацій оптової торгівлі, і тим самим значно обтяжують конкурентний ринковий стан. Кінцевими споживачами також сформовано тиск їхньою інформаційною обізнаністю щодо характеристик новітніх фармпрепаратів,

за одночасно ї можливості звернень до значної кількості надавачів медичних послуг, в тому числі консалтингових. Тобто, подальший розвиток фармацевтичної промисловості безпосередньо підпорядковується поточним станом в Україні, швидкістю післявоєнного відновлення та взаємодії держави з представниками фармсектору. Подамо зіставлення операційних показників підприємства із іншими фармкомпаніями, за рівнем показника «чистий прибуток» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чистий прибуток досліджуваної та конкуруючих компаній

Компанія	Чистий прибуток, тис.грн.				
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021 рр.	
				абс., +/-	відн., %
АСІНО УКРАЇНА	3 887 359 000	3 644 424 000	4 038 524 000	151 165 000	3,9
Фармак	1 637 923 000	1 317 720 000	1 556 484 000	-814 390 00	5,0
Дарниця	814 994 000	472 929 000	1 392 883 000	577 889 000	71,0
Юрія Фарм	883 538 000	730 272 000	571 345 000	- 312 193 000	35,6
Київський вітамінний завод	169 483 000	219 571 000	340 548 000	171 065 000	101,0

Джерело: складено автором на основі [30]

За даними табл. 2.3 спостерігаємо, що за період з 2021 по 2023 роки досліджувана компанія мала найвищий рівень показника «чистий прибуток». Наступними були Фармак і Дарниця; найменшим рівень показника був у Вітамінного заводу міста Київ. Тобто, досліджуване підприємство має достатньо вагомий вплив на ситуацію фармринку країни, за аналізованим показником. Оновлена спеціалізація, випуск ліків неврологічної групи, допомогли підприємству у відновленні виробництва. Це сприяло утриманню рівня падіння чистого прибутку у 2023 році до рівня чотирьох відсотків (3,9%), проти показника 2021 року. Отже, компанія входить до топової п'ятірки компаній за ринковою часткою та є достатньо впливовим учасником фармринку.

Зауважимо, що за рейтингом найкращих фармацевтичних компаній України за 2023 рік, від Премія Українського бренду/Ukrainian Business Award, першу п'ятірку посіли: Фармак, ФК «Здоров'я», Дарниця, ЮРІЯ-ФАРМ та Артеріум. Якщо у 2021 році досліджуване підприємство увійшло до лідерів п'яти десятків

найкращих компаній та було і визнана, яке одне, що досягло рівня найбільшої результативності та впливу на економічний розвиток та стан соціального життя країни. 2024 року фармкомпанія посіла п'яту позицію на національному ринку та першу серед іноземних компаній. Нею отримано нагороду «Найкращий бренд роботодавця України-2023». А 2024 року отримано найвищу премію фармгалузі «Панацея-24» за номінацією «Препарат року». Це був «Вальпроком Хроно, який виготовляється ФАРМА С ТАРТ у відповідності до сертифікації стандартів виробничої практики Європи та України. Досліджуване підприємство двічі посідало рейтинг «ТОП-10», як маркетуюча компанія за показником обсягів аптечних продажів фармзасобів і дієтичних добавок (у грошовому еквіваленті) [30].

2.2. Оцінка конкурентної позиції фармацевтичної компанії

Для аналізу виробничої конкурентної спроможності досліджуваної компанії виконаємо аналіз її продуктового портфелю та частки підприємства на фармринку. Як було зазначено раніше, підприємство функціонує на ринку із торговими марками АСІНО УКРАЇНА та ФАРМА-СТАРТ, із концентрацією виробництва основних фармацевтичних груп для нервової та серцево-судинної систем і без рецептурних і біодобавок. Кожна група представлена дженериками та оригінальними препаратами. Препарат-дженерики виготовляються за ліцензіями європейських фармкомпаній на базі швейцарських дослідних лабораторій, власницею яких є основна компанія Асіно АГ. Досліджуваній компанії-лідеру належить тридцять відсотків національного ринку з шістьма асортиментними позиціями. Із продуктами групи серцево-судинної системи, підприємство посідає середні позиції з ринковою долею у п'ятнадцять відсотків.

До портфелю фармпродуктів без рецептурної групи і біодобавок належить значна частина особливих продуктів: препарати стабілізації тиску та підтримки цукрового рівня, біодобавки-стимулятори активності. Зазначимо, що даний напрямок компанії має найбільш активний розвиток. 2019 року компанією було

викуплено право виробництва мультивітамінів торгової марки «Мультітабс», і це значно підсилило позицію підприємства даного сегменту.

На підставі зазначеної інформації досліджуваного підприємства, охарактеризуємо ринкову частку основних пропонованих споживачам фармацевтичних продуктів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні фармацевтичні продукти компанії

Препарат	Ринковий сегмент	Частка препарату на ринку, %	Зростання ринку, %
Амантін	Неврологічні препарати	12	8
Атомоксін	Неврологічні препарати	5	8
Вальпроком хроно	Неврологічні препарати	7	8
Віноксін	Без рецептурна група	15	6
Гепат-Мерц	Ендокринологічні препарати	4	12
Еутирокс	Ендокринологічні препарати	7	12

Джерело: складено автором на основі матеріалів компанії

Для фармпродуктів досліджуваної компанії виконаємо побудову матриці BCG/The Boston Consulting group (рис. 2.1). Матричний результат виявив наступну ситуацію.

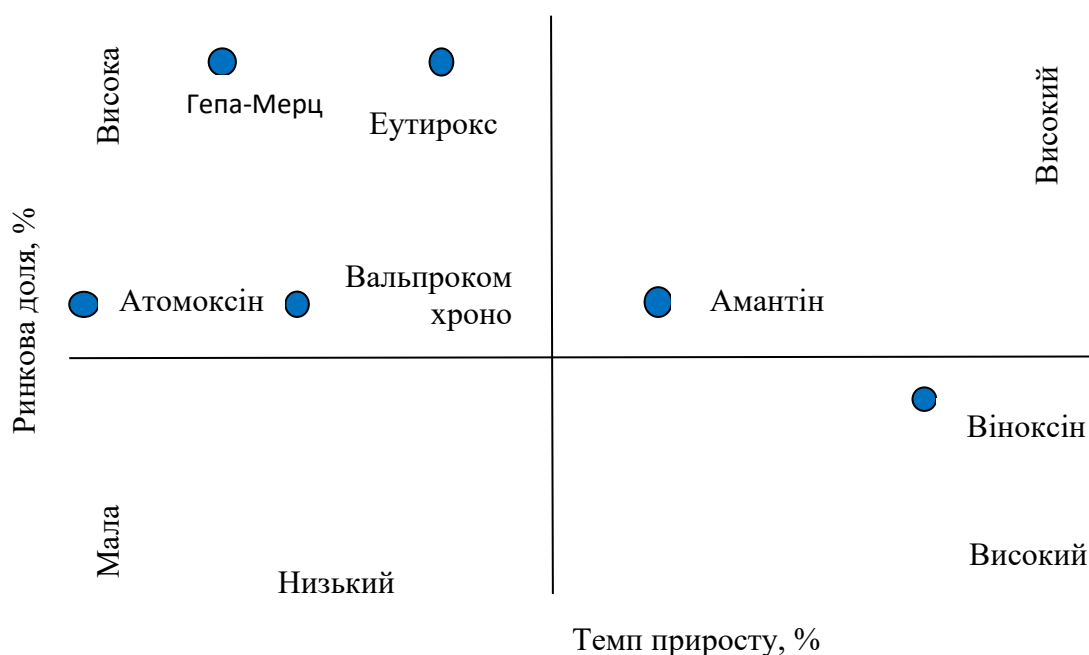


Рис. 2.1. BCG-матриця медичних продуктів фармацевтичної компанії

Джерело: складено автором

До портфелю фармацевтичної компанії належить препарат «Amantine», який в матриці зайняв сектор «Зірки», ринок якого швидко зростає і на яких компанії належить значна частка. Тобто продукт приносить доходи, інвестиції є рентабельним та водночас вимагає значного інвестування. Завданням компанії є концентрація не лише на збереженні ринкової частки, але й її збільшенні.

«Готівкові корови» (фармпродукти Atomoxin, Valprocom chrono, НераMertz, Euthyгох). Фармпрепарати формують сталі грошові потоки із високою ринковою часткою, за повільного зростання продажів. Продукти не потребують значного інвестування, але вимагають постійного контролю.

Серія продуктів «Vinoxin» посіла зону «Знаків запитання». Зазначений продукт перебуває на ринку значного зростання із низькою ринковою часткою. Зазначена зона є інтеграцією невизначеності, ризиків і потенційних вигащів. При зростанні споживчої активності продукт може бути перенесено до сектору зірковості, за відповідних інвестицій.

В цілому, аналіз визначення потенційної прибутковості, формує висновок щодо стабільності конкурентоспроможності компанії та її ринкової позиції.

Результати виконаного аналізу SWOT досліджуваної компанії представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз фармацевтичної компанії

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Кваліфіковані фахівці 2. Широка асортиментна лінійка 3. Висока якість фармпродукції 4. Розвинена мережа партнерів	1. Обмежений ринок збуту 2. Недостатньо ефективна система маркетингу та реклами 3. Обмежена відомість бренду на ринку
Можливості	Загрози
1. Зростання асортименту та якості продукції 2. Розширення ринку збуту 3. Розвиток нових виробничих технологій 4. Збільшення ефективності виробництва, мінімізація витрат	1. Погіршення економічних умов, зменшення попиту 2. Зростання ринкової конкуренції 3. Регуляторні зміни 4. Зростання цін на сировину, матеріали 5. Кібербезпека

Джерело: складено автором

За результатами інструментального аналізу визнаємо, що досліджувана компанія є потужним брендом, який володіє широким асортиментом фармпродуктів високої виробничої якості. Слабкі сторони компанії визначено недостатністю фінансових джерел, відповідною залежністю від впливу зовнішніх доставників. Можливостями компанії виступають зростання ринкового сегменту, у тому числі за рахунок нової фармацевтичної продукції. Значними загрозами підприємства виступають – зростаюча конкуренція на міжнародному та внутрішньому ринках, вплив нормативних документів від інституцій, які регулюють фармгалузь.

Отже, досліджувана компанія впевнено посідає лідерську конкурентну позицію на національному ринку виробництвом фармацевтичних продуктів. Одночасно підприємство має потенційну змогу до зростання виробничої результативності подальшим впровадженням інструментарію інформаційно-цифрових технологій.

2.3. Аналіз управлінських процесів цифровізації фармацевтичної компанії

Фармацевтична компанія ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» має досвід впровадження цифрових інструментів з метою покращення виробничих та управлінських процесів. Даний процес неможливо припинити, оскільки фармринок визначається як сектор високої конкуренції. Для втримання ринку конкурентної спроможності підприємство має продовжувати процес цифровізації, адаптуючи його переваги не лише для співробітників-науковців високої кваліфікації, а й персоналу всіх структурних підрозділів.

Отже, в фармацевтичній компанії адаптовано успішне використання програмних продуктів Apple iWork, корпоративної платформи Вебекс, Viva Залучення, корпоративного порталу, побудованого на універсальній платформі ХімХуб. Впроваджені інформаційні технології гармонізували спів дію команди

професіоналів кожного підрозділу компанію. Впровадження базових програм Microsoft Teams та соціальної мережі/Viva Engage зумовили сприятливе середовище комунікації і покращило розвиток корпоративної культури.

Застосунки офісного пакету Apple iWork уможливорює доступність до електронної пошти та вміщує програмні інструменти для роботи з документацією, презентаційними матеріалами, зображенням тощо. Відбувається підтримка документарного збереження документів допомогою хмарного сховища «iCloud».

Корпоративна мережа Microsoft Viva Engage, як соціальний засіб, сприяє розвитку міцних робочих відносин. Сайт наповнений функціональними можливостями для адаптаційного застосування всіма користувачами. Система Viva Engage Інтернет в широкому переліку інтеграцій з партнерами та організаціями надає можливість приєднання до обговорень, створення дописів, згадування колег, із закріпленням розмов та налагодженням командного спілкування. Одночасно відбувається інформування і спонукання працівників допомогою певних оголошень, де б вони не перебували.

Сайт збирає керівників і персонал до віртуальних подій, у тому числі інструментами відео та змістовних обговорень питань різного спрямування. Публікація запитань до експертних осіб, відповіді яких стануть важливими для компанії, за результатами яких підтримуються та позначаються найкращі відповіді для колективного вирішення проблемних питань, щоб колективно вирішувати проблеми та водночас проходити навчання. Заохочення до співпраці формуванням запитань, участю в опитуваннях і голосуванням за певними відповідями. Загальний успіх досягається умовами, створюваними відкритою взаємодією менеджменту та працівників. Платформа об'єднується пропозицією готових лідерських рішень представниками фармгалузі, із можливістю створення зусиллями корпоративної команди.

Корпоративний портал внутрішнього використання NumHub, забезпечує ефективну комунікацію, співпрацю і доступ до ресурсного та інформаційного ресурсу. Основні переваги ХімХуб: повністю відкритий висхідний код, що уможливорює його покращення, внесенням пропозицій, або вирішенням проблем,

отриманих спільнотою; потужним модулем система може бути розширеною безпосереднім використанням сторонніх інструментів, розробкою власних функцій або підключенню до існуючого програмного забезпечення. ХамХаб є самостійним рішенням, яке працює практично на усіх серверах, і компанія повністю контролює власні данні. Особливості ХімХуб: забезпечення традиційного соціального спілкування; створення «простору», як: проєкту, групи або теми. Для кожного простору можна запросити декілька користувачів із визначенням власних прав доступу та правил.

Основні функціональні характеристики цифрових систем управління підприємства представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Описові риси цифрових технологій фармкомпанії

Опис	Office 365	Webex	Microsoft Viva Engage	HumHub
Функціональний центр	Офісні програми і хмарні сервіси	Комунікаційна платформа	Організаційна соціальна мережа	Організаційний портал
Комунікаційні методи	Ел.пошта, чат, поєднання документальна праця	Чати, відеозв'язок, спільна робота	Публікації, коментарі, форуми	Новинні блоги, колективні проєкти
Засоби колективної взаємодії	Word, Excel, PowerPoint, SharePoint	Загальна робота над документами	Обмін та аналіз намірів	Групові проєкти
Орієнтація на командну роботу	-	+	+	+
Хмарні сервіси	+	+	+	+
З'єднання Office 365	+	+	+	-

Джерело складено автором на основі [49]

Вебекс слугує для проведення великих засідань. Впровадження інструментарію Інструменти продуктивності/Cisco Webex Productivity Tools спрощує управлінські дії щодо запрошень і адженди значних заходів. Відкритим є приєднанням до продуктів Microsoft та Teams. Webex за функціональної пропозиції, відсутньої в інших сервісах для відео конференцій. Кожна із запроваджених платформ закриває конкретні потреби фармкомпанії на рівні співдії

та комунікації, які можливо використовувати окремо або інтегруючи із іншими інструментами Microsoft для зростання ефективності роботи (табл. 2.6).

Системне запровадження інструментарію цифрових технологій в менеджмент фармкомпанії продовжує призводити до підвищення результативності організаційних та виробничих процесів. Це спонукає до того, щоб продовжити процеси цифровізації, впровадженням інноваційних розробок на рівні компанії та безпосереднього процесу виробництва фармацевтичної продукції. В компанії відбувається поступова оцифровка, і тому доречно визначити рівень даного процесу.

Для оцінки рівня цифровізації фармацевтичної компанії нами було обрано комплексну методику «Оцінка зрілості цифрової трансформації», використання якої уможливить процес оцінювання оцифрування фармпідприємства. Серед основних критеріїв компоненту цифрової стратегії, виступають: відповідь на питання, чи розроблено процес оцифровки в компанії та з яким ступенем інтеграції до бізнесової стратегії; оцінка цифрових технологій та автоматизаційний рівень провідних бізнесових процесів новітніми технологіями; цифрові компетенції, як ступінь відкритості співробітників до залучення інноваційних технологій; формування цифрової культури, здатної до сприяння інноваційно-цифрових змін персоналом та ін.

Оцінка рівня цифрування досліджуваного підприємства допомогою методології «Оцінка зрілості цифрової трансформації», представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка процесу цифрування фармкомпанії
методологією Digital Transformation Assessment**

Фактор	Зміст	Бальна оцінка
Цифростратегія		
Наявність стратегії цифрування	Наявність утвердженої стратегії цифровізації, із залученням до загальної бізнесової стратегії	8
Впровадженість цифростратегії	Входження цифро стратегії до основних організаційно-виробничих процесів підприємства, за відсутності у певних структурних ділянках	7

Цифротехнології		
Запровадження систем ІТ	Активне залучення CRM-системи у напрямках керування ресурсним потенціалом та відносинами з партнерами, клієнтами	8
Процесне автоматизування	Досяжний рівень автоматизування провідних виробничих і бізнесових процесів; наявність потенціалу до покращення шаблонних процесів	8
Цифротехнології		
Новітні технології	Запровадження новітніх технологій із наявною можливістю масштабного застосування штучного інтелекту, великих даних та інтернет-речей	7
Цифрокомпетенції		
Фаховість персоналу	Наявність цифрових навичок персоналу, актуальність систематичного зростання фаховості і придбання навичок до нових технологічних рішень	7
Навчання та розвиток	Запроваджено оновлювані комплексні навчальні кейси щодо постійного розвитку цифрокомпетенцій, за необхідності поширення	6
Цифрова культура		
Управлінська підтримка	Управлінська підтримка процесів цифро трансформації, за відсутності такої з боку середнього управлінського рівня	6
Середовище інновацій	Сформовано придатні інноваційні умови, за актуальності зростання персоналу до надання ідей та пропозицій	6
Процеси оцифровки		
Ефективність операційних процесів	Зростання операційної результативності за наявності потенціалу до зростання	7
Пристосовуваність	Потенціал оперативного адаптування до змінювань використанням цифроінструментів, за актуальності зростання ефективності в переломних станів	6
Цифробезпека		
Кібербезпека	Дієва кіберсистема, за постійності процесу вдосконалення електронного захисту	6
Менеджмент ризиків	Затверджені процедури управління цифроризиками, за необхідності систематичного переобладнання у відповідності до поточних кіберзагроз	5
Всього		87
Загальний індекс оцифрування		6,7

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.7 спостерігаємо достатньо високий рівень цифровізації фармкомпанії. Розрахунковий сумарний індекс становив 6,7 за десятибальною

системою. Досліджуваним підприємством діяльнісно впроваджуються передові цифрові технології, підтримується процес розвитку цифровокомпетенцій персоналу співробітників ту відповідності визначеної цифрової стратегії. Зауважимо наявності певних сфер, в яких необхідними є систематичне покращення з метою здобування наступного трансформаційного рівня оцифровки.

Оцінка рівня цифрування також була здійснена за методикою «Еталон цифрової зрілості», представлена в Додатку В.

Отже, за кожним виміром підсумовані бали, поділено на кількість питань кожного з виміру. Отриманий середній бал становив 3,76 за п'ятибальною системою оцінки. За бальним діапазоном АСІНО УКРАЇНА віднесено до передового рівня цифровізації. Найменше балів компанія отримала за виміром «культура підприємства», що може свідчити про недостатню адаптивність організаційної культури, та вимір «організація». Тобто компанія має ресурс до підвищення темпів оцифровки бізнес-процесів підприємства за наявності інтелектуальних, технологічних і матеріальних ресурсів, аби увійти до команди лідерів цифрової зрілості.

За кожним виміром підсумовані бали було поділено на кількість питань з кожного виміру. Розрахункова загальна кількість 94 б., отриманий середній бал становив 3,76 за п'ятибальною системою оцінки. За бальним діапазоном фармкомпанію віднесено до передового рівня оцифрування. Найменше балів компанія отримала за виміром «культура підприємства», що може свідчити про недостатню адаптивність організаційної культури, а також вимір «організація». Тобто компанія має ресурс до підвищення темпів цифровізації бізнес-процесів підприємства за наявності інтелектуальних, технологічних і матеріальних ресурсів, аби увійти до команди лідерів цифрової зрілості.

Отже, досліджувана фармацевтична компанія має чітко визначену цифрову стратегію, спрямовану на підвищення ефективності бізнес-процесів, впровадження інновацій та покращення взаємодії з клієнтами. Водночас, інтеграція стратегії до всіх підрозділів поки не є повною. За активного інвестування в новітні технології, подальшого вдосконалення потребує впровадження штучного інтелекту,

доповненої реальності та великих даних для розробки нових продуктів та послуг. Потребує наступного розвитку реалізація навчальних програм для підвищення рівня цифрової компетентності персоналу, особливо тієї частини, що задіяна у високотехнологічному процесі розробки та виготовлення фармацевтичних продуктів. Систематичний процес вдосконалення автоматизації підвищуватиме ефективність організаційно-виробничих процесів.

Обмежувальними можливостями фармкомпанії виступає відсутність достатнього запровадження інструментів аналітики у гнучкості процесів прийняття управлінських рішень, як відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Впроваджені в фармкомпанії без пекових заходів щодо цифрової інформації є критично важливими, особливо зараз. Для моніторингу стану кібербезпеки є актуальним питання систематичної кібердіагностики, яка допоможе виявляти вразливості в цифровій інфраструктурі з метою захисту інформаційних корпоративних. Кібертестування фірмпідприємства підвищуватиме її конкурентоспроможність, забезпечуватиме стабільність у роботі, і нарешті захищатиме ринкову репутацію. Як результат сприяння бізнес-безпеці та мінімізації фінансових ризиків.

Дана галузь потребує впровадження превентивних заходів, таких як: оцінювання ризику та вразливості – системних впроваджень контролю доступу і зберігання даних/систем у захищеній «хмарі», оновлення стандартного ПЗ, створення резервних копій конфіденційних корпоративних даних, розробка планів реагування на кібератаки; сприяння безпечній співпраці допомогою регулярних комплексних перевірок доступів до корпоративного ресурсу; моніторинг поточних тенденцій у світі кібербезпеки для передбачення конкретних сценаріїв і зменшення негативного впливу кіберінцидентів та ін.

Напрямами, що також вимагають негайного введення інструментів оцифровки підприємством є недостатність: інтеграції стратегії цифри до усіх структурних підрозділів; використання інноваційних технологій; автоматизації операцій-шаблонів; підтримки обґрунтованих рішень. Цифрової уваги потребують процеси неефективного управління запасами; кібербезпеки і управління ризиками.

Фармацевтична компанія здатна до оптимізації власної оргструктури та управлінського апарату за подальшого активного впровадження інноваційних цифрових технологій, що уможливить зростання результативності діяльності та конкурентної спроможності, оптимізацію витрат тощо.

Переваги цифрування очевидні, та водночас необхідно враховувати усі її аспекти, у першу чергу її складності, починаючи із значних витрат ініціалізації, підвищення цифрової компетентності співробітників, складнощі інтеграційного процесу рішень інновацій до діючої інформаційної системи, обов'язковість систематичної відповідності вимогам регуляторних інституцій. Але, досліджувана фармкомпанія має технологічний потенціал для того, щоб продовжити комплексне систематичне впровадження обновлюваних інструментів оцифровки. І провідним питанням в цьому виступає відповідність кадрових ресурсів, в розвиток яких підприємство має постійно інвестувати, оскільки саме від даного ресурсу в першу чергу залежить ефективна реалізація цифрової політики підприємства.

Висновок до розділу 2

Дослідження фармацевтичної компанії АСІНО УКРАЇНА визначило, що це сучасне підприємство з розробки та виробництва лікарських засобів та дієтичних добавок. Компанія займає провідну позицію на вітчизняному ринку та одну з перших позицій серед іноземних компаній, присутніх на вітчизняному ринку. Компанія також посіла лідерську позицію у десятці маркетуючих підприємств України за обсягами продажу на регіональному фармринку.

Підприємство характеризується фінансовою стабільністю, показники якої зазнали від'ємної тенденції, як результат агресії. Водночас основні показники 2024 року досягли рівня 2021 року. Зіставлення результативності АСІНО УКРАЇНА із найбільшими компаніями, за показником чистого прибутку, показало її достатньо вагомий вплив на ситуацію сьогодення в рамках фармацевтичного ринку. Стратегічний аналіз матрицею BCG щодо лікарських препаратів компанії, показав, що вона займає сильну конкурентну позицію на цільовому вітчизняному ринку.

Українська компанія здобула достатню практику впровадження цифрових інструментів для підвищення результативності організаційно-виробничих процесів. Аналітичне дослідження оцифровки управлінських процесів методологією «Оцінка цифрової трансформації» встановила, що підприємством чітко визначено цифрову стратегію, але ступінь її інтеграції не є достатнім для структурних підрозділів. Підприємство має певне лімітування процесу оперативної реакції щодо змін ринку, оскільки не володіє достатнім аналітичним рівнем управлінського процесу формування адекватних рішень.

За методології «Еталон цифрової зрілості» компанію зараховано до передового рівня цифровізації, але необхідного доопрацювання вимагають такі виміри, як «культура підприємства» та «організація». Фармацевтична компанія має ресурс до підвищення темпів бізнес-оцифровки, оскільки ґрунтується на потужному інтелектуальному, технологічному та людському ресурсі, задля того щоб зайняти позицію у команді лідерів цифрової зрілості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦИФРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Напрямки розвитку цифровотрансформації фармацевтичної галузі

Вже певний час цифрова трансформація, виступає світовим напрямом сучасного розвитку, якій належить процес істотної зміни усіх сфер сфери життєдіяльності та формування передумов ґрунтовних модифікацій економічної галузі. Значного поширення набули цифрові технології у галузі фармацевтичної сфери та аптечному бізнесі.

Аналіз вітчизняного процесу оцифровки характеризується певними фармації в Україні, слід відзначити здобутки впровадження цифрових технологій, які уможливили спрощення і покращення процесів складання і обробки замовлень, доставки фармзасобів, підвищення якісного клієнтського сервісу і ефективності управління запасами та ін. Поступово більшої уваги набули збутові операції, скорочення тривалості виробництва фармацевтичних препаратів.

Щоб надбати кращої результативності цифрування систем постачання, збуту та споживання фармацевтичній галузі доречним стане підтримка довготривалих відносин між партнерами-учасниками запровадженням електронного інформаційного обміну, що уможливить ефективність операційного керування фармзапасами та бізнесовими процесами. Даною технологією кожен товар отримує позначку-ідентифікацію, із відбиттям у штрих-кодові та його зчитування будь-якої миті. І тому суб'єкт логістичної мережі має оперативну можливість моніторингу певної партії фармпродукту кожного моменту часу його життєвого циклу, із можливістю автоматичного переміщення, сортування, доставки до споживача, не зважаючи на відстань. Тобто ефективності зазначених процесів в ланцюзі постачань фармпрепаратів ефективним стане технологічне запровадження RFID-технології із оперативної автоідентифікації фармацевтичних препаратів за використання електромагнітних хвиль/радіо частот.

Фармкомпанії почали вперше впроваджувати зазначену технологію на початку двадцять першого століття, але не такого поширеного, як пізніше, з причин великих витрат та відсутності розвинених екологічних систем ПЗ і за високої ймовірності щодо несумісності різних екосистем виробничих процесів. Швидкому розповсюдженню сприяв Ковід від 2019 року, який еволюціонував ланцюгів постачання до спільних екосистем, які були вже здатними опрацьовувати великі дані, що значно покращувало можливості до реагування і управління бізнесовими процесами.

Для гармонізації процесів моніторингу фармацевтичні і логістичні компанії можуть здійснювати поєднання RFID-технології та «Системою управління складом»/WMS, якими здійснюється контрольні функції перебування, зберігання та розподілу аптечної продукції, зберігання даних щодо рівня запасів, розташування фармпродуктів тощо. Головне, що увесь зазначений інформаційний обсяг зформовується технологією RFID. RFID-сканером персонал фармкомпанії має можливість сканувати пакування із фармпродуктами кожної палети, які надійшли до складу підприємства. До того ж мітки RFID допомагають планувати маршрути і транспортування продукції у межах ланцюга постачань та між її місцями. Найголовніше, що нова технологія звільняє від помилок щодо знаходження проблемного місця в питаннях отримання, зберігання або транспорту фармзасобів. Оскільки RFID-технологія інформує підприємство щодо місця, часу і види проблеми, це сприяє потенційному вирішенню та прийняттю упереджувальних заходів повторної появи складностей у виробничо-управлінських процесах

Потенційно технологія здатна до покращення клієнтської взаємодії, оскільки інформаційна інтеграція, у т.ч. про споживчий попит сприяє підвищенню досяжності фармацевтичних продуктів. Технологія сприяє оптимізації бізнесових процесів, за одночасного підвищення конкурентної спроможності на вітчизняному і міжнародному ринках. Крім значної допомоги у відстеженні вантажу, як великої складності за умов війни, підприємства отримують можливість підвищення ефективності постачання, оптимізації планування, скорочення часу на транспорт і

виробництво. Додатково мітка виступає потужним інструментом у процесі захисту брендівих фармпродуктів і споживачів від підробок.

Впровадження інформаційно-цифрових технологій уможливорює моніторинг фармацевтичних продуктів по всьому логістичному процесу за параметром «термічна чуттєвість». А це надзвичайно важливий момент, оскільки фармпродукція представлена компонентами високої чутливості до температури. І тоді хімічні складові втрачають свої властивості. Запроваджуючи інноваційні технології виявилася можливість впливу на температуру, яка перевищила нормативні рівні, навіть під час транспортування. Моніторинг вантажу із системою RFID, надає клієнтам значні можливості оперативної реакції за виникнення проблем транспортування, а це підвищує рівень клієнтської задоволеності за скорочення корпоративних витрат.

Отже, у режимі реального часу стала можливою оцінка ефективності лікування пацієнтів, підвищення результатів вживання фармпрепаратів на підставі постійного контролю залишків, терміну придатності, температурного режиму зберігання та ін. RFID-технологія отримала застосування не лише в упакованні з фармпрепаратами, а і браслетах пацієнтів, що значно підвищує їхню безпеку, заочної їхнього ви значення. Як результат, зменшення кількості помилок в лікувальному процесі і прийманні ліків.

Наступні перспективи розвитку RFID-технології на світовому фармринку будуть характеризуватися інтеграцією із цифровими технологіями. Так, поєднання RFID з хмарними технологіями дозволить покращувати управлінський процес в централізованих місцях, що сприятиме фармкомпаніям підвищувати безпековий рівень збережених продукції, забезпечуючи при цьому доступ до неї у разі потреби. Блокчейн забезпечить незмінний і захищений від підробки запис транзакцій, що значним чином ускладнить підробку та зменшить ризик втрати даних. Допомогою датчиків покращиться моніторинг фізичного розташування фармпродукту, і головне, що RFID та блокчейн, за більшості випадків, є сумісними до існуючих екосистем. Поєднання RFID та Інтернету речей допомагає ланцюжкам постачання ставати більш продуктивними, доступним для відстеження та безпечними.

Провідна перевага поєднання RFID та IoT в тому, що уможлиблюється здійснення повного та постійного моніторингу фармпрепаратів та медичних товарів онлайн, переконання у тому, що продукти залишаються в оптимальних умовах у процесах зберігання і транспортування. Системи RFID на базі IoT здатні надсилати попередження про порушення будь-якої умови зберігання порушена, за умов оперативного вирішення складності та мінімізації ймовірності пошкодження ліків.

Водночас, необхідно враховувати можливі фармацевтичні проблеми за розповсюдження технології-RFID: порушення зв'язку між міткою та апаратом-зчитувачем, при зовнішніх втручаннях, негативних впливах зовнішнього середовища. Тобто, зважаючи на перелік переваг впровадження технології, інновація потребує інвестицій, часу, ПЗ і відповідних навичок працівників, які здатними будуть його використовувати. Складністю є проблема відсутності нормативної узгодженості і постійності умов впровадження RFID-системи системи адміністрування фармринку. В Україні лише тільки процедурний процес супроводжує вирішення питання захисту споживачів від підроблених медичних продуктів на основі їх маркування кодом унікального ідентифікатора.

Таким чином, перспективний розвиток технології-RFID та сприяння цифровій трансформації вітчизняної фармації залежать від політики ціноутворення і рівня концентрації ринку RFID, держполітики щодо норм та стандартів використання інформаційно-цифрових технологій, щоб забезпечити успішну боротьбу із підробкою фармпродуктів, прискорення розповсюдження належних екосистем ПЗ, підвищення ефективності постачання, збуту та споживання фармацевтичних препаратів у цілому.

3.2. Організаційні напрямки вдосконалення оцифровки управлінської системи фармацевтичної компанії

На сьогодні основними напрямками діджиталізації досліджуваного підприємства виступають: процес об'єднаності цифрової стратегії, впровадженням

її інструментів до кожного структурного підрозділу; продовження запровадження інноваційних технологій для остаточної автоматизації стереотипних робочих дій/рухів; зростання ефективності управління фармацевтичною сировиною; підвищення ефективності і моніторингу процесів кібербезпеки і управління ризиками.

Для вирішення завдань цифрування, пропонуємо:

- 1) реорганізувати оргструктуру до рівня більшої гнучкості та сприйнятливості до цифрових інновацій системою ЗРОСТАННЯ/GROWTH;
- 2) запровадження аналітичної платформи «Tableau/Таблиця», яка уможливить зростання швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища; скорочення часу оцінки ситуації, що склалася та можливості глибшого розуміння та аналізу бізнесових ситуацій і реалізації оперативного, адекватного і видимого бізнесового аналізу;
- 3) підвищення рівня автоматизації із оптимізацією комунікацій персоналу всіх структурних підрозділів потенціалом хмарного сервісу ХіБоб, як поєднання апаратно-програмного забезпечення.

Отже, за першим напрямком реорганізація створить умови покращення комунікації і співпраці персоналу структурних підрозділів та сприятиме тому, щоб фармкомпанія ставала більш пристосованою до ринкової нестабільності. Реалізація системи GROWTH/ЗРОСТАННЯ виступає керівництвом проектного типу структури. Сьогодні провідні гравці вітчизняного фармацевтичного ринку впроваджують ЗРОСТАННЯ для того, щоб максимально враховуючи ринкові тенденції, розробляти затребувану продукцію, донесенням корпоративних цінностей кінцевим споживачам.

Основною метою керівної структури буде підвищення конкурентної спроможності компанії, впровадженням технологічних новацій, розширення портфелю продуктів та проникнення на нові сегменти ринку. Формування потенціалу перспективного розвитку фармпродуктів, із систематичним пошуком «точок зростання» та підтримкою вже сформованого продуктового портфелю, це все визначено системним завданням Зростання, здійснення акумулювання і

координацію провідних напрямів фармкомпанії. ЗРОСТАННЯ-команда відповідатиме за цінність фармпродуктів упродовж їхнього життєвого циклу. Реалізація стратегії потребує формування дирекції, структура функціональної діяльності якої представлено в табл. 3.1. Отже, в компанії формуватимуться крос-функціональні команди, робота яких буде спрямована на розробку інноваційних проектів.

Таблиця 3.1

Функціональні напрями керівництва GROWTH/ЗРОСТАННЯ

Функція	Зміст
Впровадження стратегії розвитку фармкомпанії	Характеристика ймовірних фармпродуктів, формування активності їх виробництва
Координація напрямку «Дослідження та розробки»	Актуальність ідентичності впроваджень потребам ринку і відповідності стратегічним цілям
Впровадження докоінічних і клінічних досліджень	Доказова база безпеки і ефективності фармпродуктів
Систематичність виробництва	Гарантія ідентичності фармпродуктів до належних законів та норм
Юр.провід	Юр.підтримка всіма етапами ЖЦП
Територіальна розвиненість	Вихід на нові ринкові сегменти із інноваційними продуктами у супроводі маркетингових стратегій

Джерело: складено автором

Подальший напрям передбачатиме впровадження Tableau/платформи Tabl, яка забезпечить аналітику, звітність та планування. Формування обґрунтованих рішень, мінімальним використанням часу, платформа акумулює та піддає аналізу інформацію багатьох джерел. Комп'ютерна платформа допоможе виявляти та працювати із «слабкими місцями»; аналізувати наслідки конкретних управлінських рішень; формувати оперативні відповіді на еластичні бізнесові потреби, зменшувати ризики та відтворювати аналіз різних сценаріїв розвитку компанії. Комплексне Tableau/рішення оптимізує забезпечення управлінських процесів: планування, прогнозу, складання звітів із аналітичним супроводом (табл. 3.2.).

«Таблиця», забезпечує комплексним функціональним набором для управлінської результативності із включенням функцій інтеграції та візуального

аналізу даних, сприяючи взаємній підтримці користувачів. Інструменту «Таблиця» характерні гнучкість та здатність до опрацювання значних інформаційних обсягів.

Таблиця 3.2

Системно-аналітичні функції пропонованої платформи

Функція	Зміст
Узгодження даних	Узгодження даних із різних багатьох джерел (MS Excel, Гугл Аналітика), виділення відповідальних актуальних бізнес даних
Перетворення даних бізнес-діяльності	Перетворення даних у індикатори виробничої діяльності і результативності фармпідприємства за певні господарчі періоди
Наочне представлення інформації	Надання узгодженої миттєвої інформаційної копії як звіти, графіки, діаграми тощо
Раціональність інформаційного опрацювання	Обробка інформації зручним користувачьким методом
Підтримка користувачької співпраці	Інформаційний споживачький обмін, узгодження дій за умови своєчасного онбордінгу актуальних фахівців

Джерело: складено автором

Система допомагає у здійсненні глибокого аналізу із презентацією результатів у вигляді дерева рішень, діаграм, графіків та звітів різних типів; надає змогу до необмеженого дослідження даних, статистичних моделювань на основі штучного інтелекту, безпеку, відповідність вимогам. Для обслуговування платформа має унікальні продукти Таблиця Підготовка/Prep або Таблиця Робочий стіл/Desktop для бізнес-потреб. Таблиця забезпечує здійснення фінансового моніторингу із покращенням всіх організаційно-виробничих процесів, із мінімізацією операційних витрат (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Функціональні переваги Таблиці

Функції	Зміст	Переваги
Керування інформаційними даними	об'єднує дані різних джерел із забезпеченням централізованого інформаційного доступу усім зацікавленим суб'єктам для оптимізації управлінських рішень	Централізований доступ до даних
Продукт візуалізації/Таблиця Робочий стіл	підготовка даних допомогою Підготовчий будівельник, аналіз даних Хмари, співпраця у хмарі	Аналіз, візуалізація даних

Відображення важливих даних/Таблиця Розширене управління	керування масштабним вмістом допомогою «Інструмент міграції вмісту»	Підвищення безпеки керованими клієнтом шифр-ключами
--	---	---

Джерело: складено автором

Отже, ефективне управління організаційно-виробничими процесами буде забезпечено централізованим доступом всіх зацікавлених сторін до актуальних корпоративних даних, що допомагатиме у оперативному об'єктивному прийняттю рішень. За даного підходу мінімізується ймовірність виникнення помилок з причин розбіжностей даних, отриманих з різних інформаційних джерел. Візуалізація даних, як іще одна перевага здатна суттєво підвищити дохідність підприємства. Вона уможливорює швидке виявлення неефективних тактичних кроків, визначення сезонних трендів та оптимізацію корпоративної стратегії, із фокусом на найприбутковіші напрямки.

Для підвищення рівня оцифровки фармкомпанії додамо до загальної інформаційної системи «Таблиця» інтегровані програмні платформи ERP/HRM, які здійснять автоматизацію із централізованим управлінням основних бізнесових процесів. Так, впровадження комплексного українського продукту/UGLA ERP, як системою нового покоління, сприятиме отриманню фармкомпанією конкурентних переваг, оптимізації внутрішніх процесів із покращенням ресурсного управління та вибудує сталу клієнтську комунікацію.

В фармкомпанії діє ERP-jSolutions/Рішення, яка функціонально налаштовує і узгоджує дистанційну роботу із корпоративною культурою. Але не забезпечує глибокого поєднання бізнесових процесів, які вимагають системного моніторингу, тому є актуальною стала потреба вибору ефективнішого програмного інструменту. Запровадження нових інноваційних рішень потребує достатньої уваги до персоналу, його навчання та розвитку. Для автоматизації та оптимізації процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, оберемо сучасну платформу HRM-ХіБоб з метою створення адаптивного та поєднаного оточення.

Властивість Боб-HR, як комплексний набір інструментів для HR-фахівців, визначається фокусуванням на розвитку корпоративної культури і командної

взаємодії. Системою пропонуються можливості формування персоналізованих профілів співробітників, а це покращує розуміння їхніх потреб, мотивації і професійних інтересів. Тобто, ХіБоб/інструментарій сприяє залученню співробітників і розвитку почуття належності, що має вирішальне значення для команд, які працюють у різних середовищах, в офісі, або віддалено. Платформа здатна до оптимізації HR-процесів і сприяння збільшенню заохочення, продуктивності та загальному бізнес-успіх (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Функціональні особливості платформи HRM-ХіБоб

Функції	Зміст
Ядро/Core HR	автоматизація робочих процесів; покращення загальної управлінської стратегії
Адаптація	настроювані плани адаптації до новоприйнятого
Управління продуктивністю	оцінка продуктивності із повним уявленням щодо ефективності роботи співробітника; визначення цілей, планів розвитку, моніторингу навичок
Керування відшкодуванням	порівняння зарплат і галузевих стандартів, із забезпеченням конкуренто спроможних і справедливих компенсаційних пакетів
Опитування	вимірювання настроїв і залученості персоналу
Час і відвідуваність	формування налаштованих робочих циклів, із врахуванням різних схем, змін і робочого порядку
Формування зарплати	автооновлення інформації, пов'язаної із зарплатою реального часу, забезпечення точності і послідовності
Оцінка персоналу	відстеження показників робочої сили; прогнозування її майбутніх потреб
Інструмент Your voice/Ваш голос	підтримка культури відкритості, заохочення персоналу до участі у підтримці здорового робочого клімату
Планування персоналу	Формування сценаріїв планування та моделювання впливів бізнесових стратегій щодо запитів персоналу

Джерело: складено автором

Платформа містить унікальний інструмент, функцію Sandbox/Пісочниця, яка дозволяє кадровій службі виконувати тестування із одночасним експериментуванням за різними сценарними варіантами роботи з персоналом, без впливу на «живе» середовище. Функціонально це найбільш істотно у процесі тестування оновлених робочих процесів, змін політики, системному оновленні уперед впровадження на теренах усього підприємства.

Інструмент/Боб-HR: підтримає унікальну HR-стратегію фармпідприємства для успіху бізнесу; зробіть завдання з управління персоналом ефективним;

підкреслить культуру компанії і допоможе персоналу у взаємодії; стимулюватиме взаємодію керівників і команд на шляху досягнень; консолідуватиме дані про персонал і надаватиме статистичні дані для формування відповідних рішень. Отже, Боб-інструмент, як універсальна та зручна HR-платформа, дієво сприятиме підвищенню продуктивності, залученості та утриманні фармкомпанії на рівні сучасного бізнесу.

Виконаємо прогноз потенційного впливу запропонованого фармкомпанією, за умов врахування переваг та ймовірності ризиків (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вплив системної реалізації діалогового дослідження і HR-інструментарію на фармпідприємство

Діяльність	Система	Ефект
Оптимізація управлінських рішень, зростання результативності	«Таблиця»	Поєднання даних для оперативного отримання актуальної інформації, із трансформацією на результативність, із оперативною візуалізацією проблемних секторів
Покращення управління людськими ресурсами	HRM-ХіБоб	Автоматизація процесів для зменшення адміннавантаження HR-відділу
Зараджування новачками і стратегічному розвитку	Таблиця HRM-ХіБоб UGLA ERP	Ефективне впровадження новачків і планування стратегій комплексною інформаційною інфраструктурою. Визначення нових ринкових перспектив, аналізу конкурентного середовища, розробки результативних стратегій бізнес-зростання аналітичними інструментами

Джерело: складено автором

Третім пропозиційним напрямком для вдосконалення процесу оцифровки стане комплексне рішення HANA On-Premise vs/Хана на місці для управління фармацевтичним підприємництвом із інтеграцією провідних виробничо-керівних процесів. Рішення оптимально поєднує HRM/ERP системи із результативним спрямуванням на підвищення корпоративної ефективності (табл. 3.6).

HANA On-Premis є локальною версією 4HANA, яка передбачає її установку на серверах компанії. Для фармкомпанії «На місці» переважна, оскільки вона потребує повного контролю свого ІТ-ландшафту, а також має суворі вимоги доступу до даних, враховуючи специфіку виробництва. Ця версія ERP-системи

забезпечує повний контроль над обладнанням фармацевтичного виробництва, програмним забезпеченням та графіком технічного обслуговування. Внутрішня платформа слугує тим, щоб фармкомпанія досягла максимальної процесної гнучкості і «безшовного» поєднання із сторонніми системами.

Таблиця 3.6

Функціональні можливості внутрішньої платформи «Хана на місці»

Функція	Зміст
Поєднанність даних і процесів	Єдина платформа управління бізнес-процесами для забезпечення систематичного інфопотоку структурних рідрозділів
Зростання продуктивності	Автоматизація шаблонних завдань, використання інтелектуальних інструментів аналітики з прискоренням прийняття обґрунтованих рішень для зниження операційних витрат і підвищення точності інфоданих
Вдосконалення управління персоналом	Інтегрованість HRM-функцій підвищують ефективність управлінських функцій щодо персоналу, формування компенсацій для втримання талановитих фахівців
Аналітика та звітність он-лайн	Аналітичні інструменти формують оптимальне розуміння бізнес-даних реального часу, швидку реакцію і вияв перспектив зростання
Масштабність і адаптованість	Легка адаптація до бізнес-змін, одночасне масштабування разом із компанією, дострокова підтримка бізнес-потреб та інновацій

Джерело: складено автором

Поєднання систем «Таблиця» і «Хана на місці» забезпечить умови середовища суттєвих переваг фармпідприємству. «Таблиця» обумовить значні аналітичні можливості, прогнозування напрямів і опору у стратегічному плануванні. HANA On-Premis, комплексно поєднує бізнесові процеси єдиною платформою з управлінським комплексом «фінанси», «виробничі процеси «ланцюг постачань», «людські ресурси».

Отже, поєднання зазначених рішень здатне до формування потужно дієвої управлінської підприємницької системи, із створенням умов суттєвого підвищення результативності фармкомпанії.

3.3. Заходи підвищення ефективності процесу оцифровки системи управління фармкомпанії

Запропоновані заходи, для підвищення рівня цифрування досліджуваного підприємства, передбачають визначення зиску від впровадження комплексних програмних рішень (табл. 3.7).

Отже, програмне впровадження принесе вагомі економічні вигоди: прямі, як зниження операційних витрат, збільшення доходів та покращення управління фінансами, що буде досягнуто автоматизацією процесів, ресурсів та покращенням клієнтського обслуговування.

Таблиця 3.7

Результативність впроваджень

Прямий економічний зиск		Непрямий економічний зиск	
Мінімізація витрат за операціями	Мінімізація витрат ручної праці, оптимізація персоналу, ефективне використання ресурсів	Підвищення конкурентної спроможності	Покращення аналітики уможливорює оперативне реагування на зміни бізнес-ринку, краще клієнтське розуміння
Зростання прибутковості	Оптимальне замовницьке виконання. Прискорення виходу нового продукту на ринок	Зниження ризиків	Покращене управління ризиками, моніторингу і контролю фінансово-операційних показників
Покращене управління фінансовими ресурсами	Зниження фінансових витрат точним прогнозом фінпотреб, зменшення витрат кредитування	Підвищення продуктивності	Покращена співпраця підрозділів єдиною платформою управління даними. Оптимізація часу прийняття рішень доступом до інфоданих он-лайн

Джерело: складено автором

Непрямі вигоди будуть отримані підвищенням конкурентоспроможності, зменшенням ризиків і підвищенням продуктивності, а цьому сприятиме покращена аналітика, інноваційні рішення та ефективне управління даними. В цілому, підвищення продуктивності фармвиробництва, із покращенням показників фінансового стану, сприятиме зростанню конкурентної спроможності. Вибір ПЗ потребує вибору консалтингових підприємств, якими буде здійснено інтегрування

програмних інструментів забезпечення у систему вже адаптованої інфраструктури (табл. 3.8).

Отже, вибір компанії-консультанта для впровадження «Хана на місці» і «Tableau», залежить в першу чергу, від технологічних потреб і бюджетних можливостей фармкомпанії. Делойт бере участь у впровадженні великих проектів міжнародного рівня та відповідного інвестування. Вітчизняний стартап Еволюція Бізнесу виступає оптимальною пропозицією у впровадженні проектів середніх та масштабних компаній із аналогічним бюджетом. ІВА-Груп буде прийнятним для фармкомпанії, оскільки вона планує подальше запровадження ІВМ-продуктів, із забезпеченням глибинної експертизи.

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика ІТ-консалтингових компаній

Параметри	Група ІВА	Еволюція Бізнесу	Делойт
Досвід	Безпосередній розробник	Вагомий досвід впровадженні SAP і Tableau	Багаторічний досвід впровадження SAP та систем інтерактивної аналітики
Кваліфікація персоналу	Спеціалісти високої кваліфікації, сертифікація	Спеціалісти високої кваліфікації, сертифікація	Спеціалісти високої кваліфікації значного досвіду, сертифікація
Підтримка	Комплексна: від розробки до впровадження, супровід	Техпідтримка, навчання, індивідуальний підхід	Повний спектр послуг
Переваги	Глибоке знання ІВМ-продуктів, значний досвід, міцна техпідтримка	Адаптивність, індивідуальний підхід, конкурентоспроможна вартість	Потужний досвід, світова присутність, висока сервісна якість
Прогалина	Провідний наголос ІВМ-продуктів, висока вартість	Допустиме ресурсне обмеження реалізації значних міжнародних проектів	Висока вартість, можливі зволікання за умов великих проектів

Джерело: складено автором

Визнаємо, що найкращим вибором процесу впровадження комплексної системи буде компанія Еволюція Бізнесу. Висновком ґрунтувався на тому, що: ініціатив індивідуального клієнтського підходу, що забезпечить адаптацію рішення

до специфіки фармвиробництва компанії; послуги економічно вигідні для досліджуваної компанії із можливістю бюджетної оптимізації; забезпечення повного спектру послуг з технічної підтримки та навчання персоналу; наявність досвіду із підприємствами фармацевтичної галузі. Тобто, вибір української консалт-компанії для впровадження SAP/Таблиця є стратегічно обґрунтованим рішенням, яке дозволить підприємству максимально використовувати переваги від впровадження, за оптимальних витрат, і забезпечення високоякісних управлінських та виробничих процесів.

У табл. 3.9 представлено розрахунок витрат впровадження SAP/Таблиця.

Таблиця 3.9

**Витрати впровадження комплексного рішення
компанією «Еволюція Бізнесу»**

Витрати	Зміст	Ціна, грн.
Ліцензії		
«Хана на місці»	Ліцензії провідним користувачам	2 100 225,0
«Таблиця»		37 176,0
Реалізація		
Аналітика та планування проекту	Оцінка потреб, формування плану реалізації	250 000
Встановлення і налагодження «Хана на місці»	Встановлення, налаштування та з'єднання із діючим системним функціоналом	700 000
Встановлення і налагодження «Таблиця»		20 649,0
Навчання персоналу		
Навчання персоналу-користувача «Хана на місці»	Тренінг-навчання	200 000
Навчання персоналу-користувача «Таблиця»		100 000
Техпідтримка і сервіс		
«Хана на місці»	Щорічний сервіс і оновлення	200 000
«Таблиця»		100 000
Інфраструктурні витрати		
Оновлення сервер-обладнання	Придбання та оновлення сервер-обладнання	500 000
Оновлення обладнання мереж	Придбання та оновлення обладнання мереж	250 00
Резерв покриття випадкових витрат	Випадкові витрати	400 000
Загалом витрати		4 858 050

Джерело: складено автором

Витрати щороку представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Річні корпоративні витрати

Витрати	Річна вартість, грн.
Технічна підтримка «Хана на місці»	200 000,0
Технічна підтримка «Таблиця»	100 000,0
Резерв на покриття непередбачених витрат	80 000,0
Всього:	380 000,0

Джерело: складено автором

П'ятирічні витрати підтримки:

$$380\,000,0 * 5 = 1\,900\,000 \text{ грн.}$$

Загалом п'ятирічні витрати придбання:

$$B = 4\,858\,050,0 + 1\,900\,000,0 = 6\,758\,059 \text{ грн.}$$

Зпрогнозуємо зростання прибутку на рівні п'ятнадцяти відсотків, тоді додатковий річний прибуток становитиме:

$$24\,903\,700 * 0,15 = 3\,735\,555 \text{ грн.}$$

Загальний п'ятирічний додатковий прибуток становитиме:

$$3\,735\,555 * 5 = 18\,677\,775 \text{ грн.}$$

Отже, бачимо, що впровадження програмних рішень принесе фармацевтичній компанії зиск додатковим прибутком, величина якого переважає витрати запровадження.

Розрахунок теперішньої вартості грошей представлено у табл. 3.11.

Теперішня вартість грошових потоків

Роки	Майбутня вартість, тис. грн., (FV)	Дисконтний множник, (Кд)	Теперішня вартість, тис. грн. (PV)
1	4 943 520	0,909	4 493 660
2	3 210 100	0,826	2 651 543
3	834 598	0,752	627 618
Всього:	8 988 218		7 772 821

Джерело: складено автором

За період інвестування майбутня вартість грошових потоків (FV) становитиме:

$$4\,943\,520 + 3\,210\,100 + 834\,598 = 8\,988\,218 \text{ грн.}$$

Індекс дохідності (ІД) за проектом розраховуємо за ф. 3.1:

$$ІД = \frac{ТП}{I} \quad (3.1)$$

де ТП – обсяг грошових потоків в теперішній вартості, грн.;

I – сума інвестування, спрямована на реалізацію проекту, грн.

Індекс дохідності становить:

$$ІД = \frac{7\,772\,821}{6\,758\,059} = 1,15$$

Значення індексу дохідності більше одиниці, тобто проект приймемо до впровадження.

Попередньо встановивши середньорічну суму грошового потоку в теперішній вартості ($7\,772\,821 \text{ грн.} : 2 = 3\,886\,411 \text{ грн.}$), визначимо ефективність проекту за розрахунком його терміну окупності, у відповідності до ф. 3.2:

$$T = \frac{I}{TP} \quad (3.2)$$

де TP – середньорічна сума грошового потоку в теперішній вартості
 Термін окупності інвестиційного проєкту становитиме:

$$T = \frac{7\,772\,821}{3\,886\,411} = 1,9 = 2 \text{ роки}$$

Таким чином, термін окупності придбаного становитиме два роки.

Визначимо внутрішню норму дохідності (IRR), як ставку дохідності, яка прирівнює очікувані чисті грошові потоки до початкових витрат. Для розрахунку IRR використаємо ф. 3.3:

$$0 = \sum_{n=1}^n \left(\frac{FV}{1+r} - I \right) \quad (3.3)$$

де r - ставка дохідності, яка дає $NPV = 0$.

Дисконтну ставку приймаємо $r_1=10\%$, для нього значення становить:

$$NPV_1 = PV - IC = 7\,772\,821 - 6\,758\,059 = 1\,014\,762 \text{ грн.}$$

Значення r_2 приймаємо 30% , для якого чистий приведений дохід визначимо за ф. 3.4:

$$NPV_2 = \left(\frac{FV_1}{r_2^1} + \frac{FV_2}{r_2^2} + \frac{FV_3}{r_2^3} \right) - I \quad (3.4)$$

Величина чистого приведенного доходу становить:

$$NPV_2 = \left(\frac{4\,943\,520}{1,31} + \frac{3\,210\,100}{1,74} + \frac{834\,598}{2,24} \right) - 6\,758\,059 = 6\,023\,518 - 6\,758\,059 = -734\,541$$

Внутрішню норму дохідності визначимо за ф. 3.5:

$$IRR = r_1 + \text{ЧПД} \frac{r_2 - r_1}{NPV_2 - \text{ЧПД}} \quad (3.5)$$

Розрахункове значення внутрішньої норми дохідності становить:

$$IRR = 0,1 + 1014762 \frac{0,3 - 0,2}{-734541 - 1014762} = 21,6\%$$

Коефіцієнт інвестиційної рентабельності необхідно розраховувати за ф 3.6:

$$ROI = \frac{\text{Пд} - \text{В}}{\text{В}} * 100\% \quad (3.6)$$

де Пд - додатковий прибуток за п'ять років, тис. грн.;

В - витрати придбання за п'ять років, тис. грн.

Рентабельність інвестицій становить:

$$ROI = \frac{18\,677\,775 - 6\,758\,059}{6\,758\,059} * 100 = 176,4\%$$

Отже, показник внутрішньої норми дохідності значно перевищує десятивідсоткову вартість капіталу, а це результат значної інвестиційної прибутковості. Розрахунковий показник рентабельності інвестицій 176,4% свідчить про високий рівень інвестиційної окупності здобуття запропонованих заходів. Термін окупності інвестиційного проекту становить два роки, як період повернення проектних вкладень.

Прогноз фінансових показників фармацевтичної компанії представлено в табл.3. 12.

Таблиця 3.12

Фінансовий і економічний прогноз показників фармпідприємства

Показники	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Відхилення 2026/2026 рр.	
				абс., +/-	відн.,%
Чистий дохід	4 442 376	4 625 701	5 042 014	599 638	13,5
Собівартість	2 915 664	3 061 477	3 183 936	268 272	9,2
Валовий прибуток	1 554 970	1 617 179	1 762 991	208 021	13,4
Операційний фінансовий результат	358 126	374 957	408 703	50 577	14,1
Чистий прибуток	287 638	304 469	332 049	44 414	15,4

Джерело: складено автором

За показниками, данні табл.3.12, прогнозується зростання чистого доходу на 13,5% та прибутку на 15,4%, у т.ч. як результат впровадженнь до процесу цифровізації на рівні усієї фармкомпанії. Прогнозована економічна ситуація підприємства, за умов реалізації запропонованого, здатна підвищити результативність та рівень конкурентної спроможності.

Висновок до розділу 3

Для підвищення результативності оцифровки системи постачання, збуту, споживання та підтримки довготривалих відносин з учасниками ланцюга компанії доцільним стане системне впровадження електронного обміну даними, що уможливить оперативне управління запасами та бізнес-процесами. Використання RFID-технології автоматично ідентифікує фармацевтичні продукти, ефектом електромагнітних хвиль.

З метою вдосконалення процесу цифрування фармкомпанії запропоновано: допомогою системи ЗРОСТАННЯ/GROWTH перебудувати оргструктуру для більшої інноваційної чутливості; аналітичною платформою «Таблиця» зростити темпи до реагування на тенденції зовнішнього оточення та оцінювання бізнес-ситуації та її візуального аналізу; платформою «Боб» підвищити рівень автоматизації із оптимізацією комунікацій співробітників. Впровадження

комплексного рішення «Хана на місці» сприятиме ефективності управлінської діяльності.

Розрахунки за інвестиціями, визначили ефективність - значну рентабельність у 174,4% та оптимальний період окупності – два роки. Тобто, для фармкомпанії проєкт є рентабельним. За результатами впровадження прогнозується покращення фінансових показників - зростання чистого доходу та прибутку. Таким чином, реалізація пропозицій до процесу цифровізації системи управління фармкомпанії зумовить значне підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію витрат і покращення загальної фінансової і конкурентної стійкості компанії АСІНО УКРАЇНА.

ВИСНОВКИ

Оцифровка підприємництва, будучи провідною тенденцією сьогоденної економіки, активує підвищення ефективності, конкурентної спроможності та реалізації інноваційної здатності компаній. Перебіг цифрової економіки докорінно трансформують бізнесові зразки, ціннісні ініціативи, вирішальний контроль, вимоги до аналітичних повноважень та операційних взірців.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи виступила компанія Товариство з обмеженою відповідальністю «АСІНО УКРАЇНА», як одне із основних підприємств фармацевтичної галузі.

Теоретичне дослідження кваліфікаційної роботи зводиться до висновку, що процес цифрування зрощує перспективи інноваційних впроваджень, підвищує конкурентну спроможність і корпоративну результативність; уможливорює підвищення споживчої цінності, гнучку комунікаційної політики, оптимізацію ресурсного використання і прийняття адекватних управлінських рішень.

Фармкомпанія займає провідну позицію на рівні вітчизняного ринку, характеризується фінансовою стабільністю, частково втраченою на початку військової агресії. Порівняння результативності досліджуваного підприємства із найбільшими фармкомпаніями, за показником чистого прибутку, визначило її достатньо вагомий вплив на галузевому ринку. Аналіз-BCG показав, що підприємство великою мірою посідає сильну конкурентну позицію. Компанія досвідчена у впровадженні цифрових інструментів та підвищенні результативності виробничих і управлінських процесів. Виконаний аналіз рівня оцифровки, методологією «Оцінка цифрової трансформації» показав, що підприємство має чітко визначену цифрову стратегію та водночас недостатність її інтеграції до структурних підрозділів. Оцінка у відповідності до «Еталону цифрової зрілості» віднесла фармкомпанію до передового рівня цифровізації, із необхідністю доопрацювання критеріїв «культура підприємства» та «організація».

З метою зростання результативності цифрування системи «постачання-збут», споживання та підтримки довгочасних відносин з учасниками ланцюга

фармкомпанії пропонується впровадження електронного обміну даними, що дозволить оптимізувати оперативне керування запасами та всіма організаційно-виробничими процесами, коли RFID-технології автоматично ідентифікують фармпродукти. Додаткову оптимізацію процесу відстеження продуктів компанія отримає поєднанням RFID-технології із програмно-апаратною системою «WMS», що значно покращить загальний управлінський процес надходження, зберігання та розподілу продукції у складському господарстві.

Вдосконалити організаційне забезпечення процесу оцифровки фармкомпанія зможе допомогою системи ЗРОСТАННЯ/GROWTH для реорганізації оргструктури і збільшення її адаптивності до впливів зовнішнього середовища. Ефективність підприємницької аналітики збільшать можливості платформи «Таблиця», а «HRM-ХіБоб» підвищить рівень автоматизації та оптимізацію комунікацій персоналу. Впровадження комплексного рішення «Хана на місці» сприятиме загальній ефективності управлінської діяльності підприємства.

Інвестиції на придбання та впровадження інноваційних рішень будуть ефективними, оскільки розрахунки показали - високу рентабельність вкладень 174,4% та період окупності у два роки. Для фармкомпанії інвестиційний проект є рентабельним. Очікується покращення фінансових показників у прогнозованих періодах, а саме зростання чистого доходу на 13,5% та прибутку на 15,4%, як результат впровадження заходів із оцифрування. Отже, високий рівень рентабельності і швидка окупність інвестиційного проекту є свідченням того, що він стане вигідним для досліджуваного підприємства.

Висновки кваліфікаційної роботи підкреслюють, що оцифровка підприємництва є ключовим елементом у перетворенні традиційних бізнес-моделей на більш гнучкі та ефективні. Товариство з обмеженою відповідальністю «АСІНО УКРАЇНА» демонструє, як цифрові технології можуть бути впроваджені для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних умов ринку.

В умовах сучасних викликів, таких як військова агресія та економічна нестабільність, підприємство змогло зберегти фінансову стабільність завдяки своєму стратегічному підходу до цифровізації. Аналіз конкурентоспроможності

підтвердив, що компанія має всі шанси залишатися лідером на фармацевтичному ринку, незважаючи на зовнішні загрози.

Визначивши сильні та слабкі сторони у своїй цифровій стратегії, «АСІНО УКРАЇНА» отримала можливість для подальшого вдосконалення. Інтеграція цифрових рішень у всі структурні підрозділи є критично важливою для забезпечення ефективності управлінських процесів. Зокрема, пропозиції щодо впровадження електронного обміну даними та технологій RFID є важливими кроками до оптимізації операційної діяльності.

Покращення організаційної структури через систему ЗРОСТАННЯ/GROWTH відповідає потребам динамічного бізнес-середовища, в якому функціонує компанія. Застосування аналітичних платформ, таких як «Таблиця», та HRM-системи «ХіБоб» підвищить рівень автоматизації та ефективності комунікацій, що в свою чергу сприятиме більш швидкому реагуванню на зміни в ринку.

Фінансові прогнози, що передбачають зростання чистого доходу та прибутку, свідчать про те, що інвестиції в оцифровку принесуть не лише позитивні результати, але й суттєве підвищення рентабельності бізнесу. Висока рентабельність вкладень у 174,4% та короткий період окупності у два роки підтверджують правильність обраного курсу підприємства на цифрову трансформацію.

Отже, оцифровка в ТОВ «АСІНО УКРАЇНА» не лише підвищує ефективність та конкурентоспроможність, але й відкриває нові горизонти для інновацій та розвитку. Успішна реалізація запропонованих заходів стане основою для подальшого зростання компанії в умовах швидко змінюваного ринку. Це дослідження демонструє, що адаптація до цифрових технологій є не лише можливістю, але й необхідністю для фармацевтичних компаній, які прагнуть залишитися на піку індустрії в умовах сучасної економіки

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білоус О. С. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки / Білоус О.С., Кундеус О.М. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2023. Том 83. № 4. С. 56-61.
2. Бріньолфссон Е., & Макафі Е. Друга епоха машин: робота, прогрес та процвітання в часи надзвичайних технологій. Київ : FUND, 2016. 236 с.
3. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні / С. М. Веретюк, В. В. Пілінський. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzundiz_2016_2_9
4. Геєць В. М. Соціальна реальність у цифровому просторі. Економіка України. 2022. № 1. С. 3-28.
5. Голіонко Н. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації/ Н. Голіонко, К. Кондратьєва. Молодий вчений. 2023. № 1 (113). С. 145-150. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5712>
6. Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. *Економічні науки*. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (дата звернення: 14.020.2025).
7. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
8. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2. С. 4-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_3
9. Гуренко А.В., Гашутіна О.Є. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 739-744. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/113.pdf

10.Ендрю Макафі, Ерік Брінйольфссон. Машина, платформа, натовп. Як приборкати наше цифрове майбутнє. Вид. Наш формат. Пер. О. Асташова. 2023. 336 с. URL: <https://sens.in.ua/mashyna-platforma-natovp.-yak-pryborkaty-nashe-tsyfrove-maibutnie/>

11.Єдина платформа для no-code автоматизації процесів та CRM у сфері фармацевтики. URL: <https://www.creatio.com/ua/industries/pharma>

12.Жосан Г.В. Уроапвління цифровізацією бізнес-процесів в діяльності підприємства. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». 2022. Вип.4 (6). С. 82-91. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>

13.Загороднюк О.В., Гоменюк М.О., Клименко Л.В., Пітель Н.Я. Цифровізація управлінської діяльності: пріоритети та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 90-93. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5413/5466>

14.Звітність ТОВ «АСІНО-УКРАЇНА». URL: <https://acino.ua/about-us/acino-v-ukrayini/zvitnist/zvitnist-acino-ukraine/>

15.Карчева Г., Огородня Д., Опенько В. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. №3. С. 13-21. URL: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1703/17kgttme.pdf>

16.Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

17.Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси*. 2016. № 6. С. 105–112.

18.Король С. Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. №18. С. 67-73. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/digitization-of-the-economy-as/>

19.Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf

20.Кріско Ю. Що таке автоматизація бізнес процесів: визначення, приклади та сервіси. Snowio. 2022. URL: <https://snov.io/glossary/ua/business-process-automation-ua/>

21.Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжн. наук. ж-л «Інтернаука», 2018. №2(62). Т 2. С. 20-24.

22.Лошенко О.В. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. Чернівецький торговельно-економічний ін-т. *Економіка і суспільство*. 2022. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/>

23.Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : мон.; НАН України, Ін-т економіки промисловості. К., 2018. 252 с.

24.Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 4. Том 3.

25.Павлова О.В, Олійник І.В. Управління інтегральним рівнем конкурентоспроможності продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. Галицький економічний вісник. 2021. Т. 69. № 2. С. 110-117.

26.Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку м менеджменту. *Економіка та суспільств*. 2021. №33. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

27.Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>

28.Соловійова І. Коли компанії потрібна автоматизація бізнес процесів? Економічна правда. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/10/27/679100/>

29.Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем / Замлинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартіянова М.П. // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 3. С. 18-25. URL:

<http://ujae.org.ua/suchasna-biznes-diagnostykatsyfrova-zrilist-ta-vidnovlennya-ekosystem/>

30.ТОВ «АСІНО-УКРАЇНА». Вся інформація про компанію. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42274733/

31.Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. *Економіка*.2023. Вип. 18.

32.Ткачук Г. О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 4. С. 42-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_4_7

33.Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://www.srh-university.de/en/lp/dtm-master-hamburg/>

34.Фондовий ринок України. URL: <https://www.fixygen.ua/news/20250131/acino-investovala-u-rozvitok-virobnichogo-maydanchika-6-mln.html>

35.Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за. ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ. 2020. 336 с.

36.Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ : ГС «Хай-тек офіс Україна». 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee-3c3922.pdf>

37.Цюпак В., Романюк А. Впровадження цифрових технологій в управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024 рік. Том 34. № 2. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/6088-6565683192-1-PB.pdf>

38.Череп О.Г., Дашко І.М., Бехтер Л.А., Підлісний Р.О. Переваги та виклики цифрової економіки України. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 1. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a21.pdf

39.Чмерук Г. Г. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств / Г. Г. Чмерук, В. Р. Краліч, І. А. Бурлакова. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34. С. 97-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_21

40.Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249-255. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4

41.Що таке автоматизація бізнес-процесів? from ua. 2022. URL: <https://from-ua.info/shcho-take-avtomatyzatsiia-biznes-protseviv/>

42.A Quick Start Guide To Process Management for the Enterprise. agilepoint. 2022. URL: <https://www.agilepoint.com/insights/business-process-management/a-quick-start-guide-to-business-process-management-for-the-enterprise>

43.Bedlanshvili G., Zhosa H., Lavrenko S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development»/ Vol. 22 ISSUE 3, 2022/ URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>

44.ISCOOP. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>

45.Business Process Management. Automation Anywhere. 2022. URL: <https://www.automationanywhere.com/rpa/business-process-management>

46.Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30117001>

47.Klaus Schwab, The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond, 2015. [Текст] URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>

48.Iryna Mala Storytelling as a powerful PR tool. 2024 I. Mala // 4th International Conference on corporation management-2024 (26 April 2024, Estonia). - Tallinn: Scientific Center of Innovative Research OU, 2024.URL: <https://doi.org/10.36690/iccm-2024-19-21>

49. Mala Iryna. Organizational, economic and marketing aspects of creating a web as a tool for the development of a real estate agency / Iryna Mala // Proceedings of the 4th International Conference on Economics, Accounting and Finance (November 08,

2024, Estonia). - Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches OU, 2024. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5440>

50.Jalli A. 5 Best Business Automation Software of 2023 (Complete Guide). codingem.com. 2022. URL: <https://www.codingem.com/best-business-automation-software>

ДОДАТКИ

Акціонерне товариство «АСІНО УКРАЇНА»
 Адрес: вул. Вацлава Гавела, 8, м. Київ, 03124

Звіт про фінансові результати
 (Звіт про сукупний дохід)
 За 2023 рік
 Форма №2 І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 038 524	3 644 424
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 557 600)	(2 234 069)
Валовий: прибуток	2090	1 480 924	1 410 355
Валовий: збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	67 078	47 038
Адміністративні витрати	2130	(228 032)	(191 374)
Витрати на збут	2150	(990 040)	(170 384)
Інші операційні витрати	2180	(24 450)	(170 384)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	305 480	381 159
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Інші фінансові доходи	2220	47 820	27 996
Інші доходи	2240	36	65
Фінансові витрати	2250	(44 598)	(44 731)
Інші витрати	2270	(9)	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	305 480	381 159
Витрати з податку на прибуток	2300	(59 692)	(77 033)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	249 037	287 456

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	249 037	287 456

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	2 327 113	2 005 958
Витрати на оплату праці	2505	567 972	519 732
Відрахування на соціальні заходи	2510	87 184	86 536
Амортизація	2515	51 833	56 021
Інші операційні витрати	2520	766 020	642 056
Разом	2550	3 800 122	3 310 303

Акціонерне товариство «АСІНО УКРАЇНА»
 Адрес: вул. Вацлава Гавела, 8, м. Київ, 03124

Звіт про фінансові результати
 (Звіт про сукупний дохід)
 За 2022 рік
 Форма №2 І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 644 424	4 020 693
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 234 069)	(2 469 035)
Валовий: прибуток	2090	1 410 355	1 551 658
Валовий: збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	47 038	12 955
Адміністративні витрати	2130	(191 374)	(190 144)
Витрати на збут	2150	(170 384)	(906 932)
Інші операційні витрати	2180	(170 384)	(35 623)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	381 159	431 954
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Інші фінансові доходи	2220	27 996	11 264
Інші доходи	2240	65	113
Фінансові витрати	2250	(44 731)	(50 546)
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	381 159	392 773
Витрати з податку на прибуток	2300	(77 033)	(76 481)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	287 456	316 292

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	287 456	316 292

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	2 005 958	2 199 123
Витрати на оплату праці	2505	519 732	477 492
Відрахування на соціальні заходи	2510	86 536	75 714
Амортизація	2515	56 021	48 743
Інші операційні витрати	2520	642 056	800 662
Разом	2550	3 310 303	3 601 734

**Оцінка цифровізації ТОВ «АСІНО УКРАЇНА»
методологією Digital Maturity Benchmark**

Критерій	Опис	Оцінка, бал
Стратегія	– Як часто компанія переглядає та оновлює цифрову стратегію?	4
	– Наскільки цифрова стратегія компанії відповідає загальній бізнес-стратегії та цілям?	4
	– Наскільки цифрова стратегія враховує ринкові можливості та загрози?	4
	– Наскільки цифрова стратегія визначає конкретні цілі, показники та ініціативи?	5
	– Наскільки цифрова стратегія комунікується та розуміється всіма зацікавленими сторонами?	4
Культура	– Наскільки ваша компанія відкрита до нових ідей та експериментів?	3
	– Наскільки ваша організація сприяє співпраці та обміну знаннями між різними функціями та відділами?	3
	– Наскільки компанія навчається на своїх помилках та успіхах?	3
	– Наскільки компанія адаптується до змінних потреб та очікувань своїх клієнтів?	3
	– Наскільки компанія підтримує та заохочує цифрову інновацію та креативність?	3
Організація	– Наскільки компанія має оптимальну структуру, процеси, ролі та норми, які підтримують цифрову трансформацію?	3
	– Наскільки компанія має ефективне та гнучке управління проектами та змінами?	3
	– Наскільки компанія має сильне та відповідальне лідерство, яке забезпечує цифрову візію та напрямок?	3
	– Наскільки компанія має високий рівень участі та залученості своїх співробітників та партнерів у цифрові ініціативи?	3
	– Наскільки компанія має ефективну систему управління ризиками та безпеки, із врахуванням викликів та можливостей?	4
Здібності	– Наскільки ваша організація має необхідні навички, знання та ресурси для реалізації своєї цифрової стратегії?	4
	– Наскільки компанія надає своїм співробітникам можливості для навчання та розвитку їх цифрових компетенцій?	4
	– Наскільки компанія приваблює та утримує талановитих цифрових фахівців?	4
	– Наскільки компанія співпрацює зі спеціалізованими партнерами та постачальниками, які можуть допомогти їй покращити свої цифрові можливості?	4
	– Наскільки ваша організація використовує зовнішні джерела та платформи для надання своїм співробітникам доступу до цифрових знань та навичок?	5

Технології	– Наскільки компанія використовує сучасні, інтегровані, масштабовані та гнучкі цифрові технології для покращення своєї продуктивності, ефективності та інноваційності?	5
	– Наскільки ваша організація використовує цифрові дані для підтримки своїх бізнес-цілей та рішень?	5
Технології	– Наскільки компанія використовує цифрові канали та точки контакту для покращення своєї взаємодії з клієнтами та партнерами?	5
	– Наскільки компанія використовує цифрові інструменти та платформи для покращення своєї співпраці та комунікації внутрішньо та зовнішньо?	5
	– Наскільки компанія використовує цифрові рішення для створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей?	5
Всього		94
Загальний індекс цифровізації		3,76