

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В
КОМПАНІЇ»**

Виконала:

здобувачка вищої освіти 2 курсу, групи 1
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Якість, стандартизація та
сертифікація»
Яна КОБЗАР

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри управління та забезпечення якості у
фармації,
канд. фарм. наук, доцент
Анастасія ЛІСНА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти
кафедри соціальної фармації НФаУ,
канд. фарм. наук, доцент
Юлія КОРЖ

АНОТАЦІЯ

Яни КОБЗАР на тему: «Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії».

Мета дослідження: є визначення та обґрунтування шляхів удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Завдання: дослідити теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами підприємства, здійснити аналіз основних техніко-економічних ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», провести аналіз економічної ефективності бізнес-процесів підприємства, визначити проблеми неефективності; запропонувати шляхи удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», оцінити ефект.

Сформовані пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесів фармацевтичної компанії шляхом застосування інструментів безперервного покращення бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є методи і технології удосконалення управління бізнес-процесами фармацевтичного підприємстві.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел 49 найменувань, 1 додатку містить 24 рисунки, 26 таблиць. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 83 сторінки, з яких список використаних джерел займає 5 сторінок, додатки – 1 сторінку.

Ключові слова: процес, бізнес-процес, методи удосконалення

ABSTRACT

Yana KOBZAR on the topic: "Improving the management of business processes in the company".

The purpose of the research: to determine and substantiate the ways of improving the management of business processes of LLC "Pharmaceutical Company "Zdorovya".

The tasks: to investigate the theoretical and methodological foundations of the management of the business processes of the enterprise, to carry out an analysis of the main technical and economic "Pharmaceutical Company "Zdorovya" LLC, to conduct an analysis of the economic efficiency of the business processes of the enterprise, to identify problems of inefficiency; propose ways to improve the management of business processes of LLC "Pharmaceutical Company "Zdorovya", evaluate the effect.

Way for improving the management of business processes of a pharmaceutical company through the use of tools for continuous improvement of business processes are suggested.

The object of the research of the qualification work is the process of improving the management of business processes at the enterprise.

The subject of the research is methods and technologies for improving the management of business processes in a pharmaceutical enterprise.

The structure and scope of the qualification work: the work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of used sources of 49 names, 1 appendix contains 24 figures, 26 tables. The full volume of the qualification work is 83 pages, of which the list of used sources occupies 5 pages, the appendices - 1 page.

Keywords: process, business process, improvement methods

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Бізнес-процеси підприємства: сутність та підходи до визначення.....	7
1.2 Управління бізнес-процесами підприємства.....	15
1.3 Методи та технології удосконалення бізнес-процесів підприємства..	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ ЗДОРОВ'Я».....	32
2.1 Організаційно-функціональна характеристика бізнес-процесів підприємства.....	32
2.2 Організація основних та допоміжних бізнес процесів підприємства..	39
2.3 Аналіз економічної ефективності бізнес-процесів підприємства.....	51
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1 Удосконалення планування бізнес-процесів з використанням методу АВ-костинг.....	63
3.2 Економічна оцінка запропонованих заходів.....	69
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. Удосконалення бізнес-процесів – це стратегічний підхід, який сприяє довгостроковому успіху та конкурентоспроможності підприємства, оскільки покращує діяльність підприємства, оптимізує процеси, збільшуючи прибутковість. Удосконалення процесів підприємства може мати різноманітні ефекти. По-перше, стимулювати інноваційні підходи та технології в діяльності компанії, у організації виробництва та інших процесах. Талановитий персонал більше схильний залишатися в компанії, де ефективно використовуються його навички та потенціал. А оптимізовані та ефективні бізнес-процеси створюють більше можливостей для творчості та розвитку персоналу.

Удосконалення бізнес-процесів може сприяти відповідності компанії нормативам та стандартам у своїй галузі. Дотримання стандартів може підняти репутацію компанії та відкривати нові можливості. Підприємства у фармацевтичній галузі проходять сертифікацію на відповідність стандартам якості та отримують право на контроль якості продукції.

Забезпечення відомостями та аналітикою може допомогти приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Систематизація та автоматизація бізнес-процесів дозволяють забезпечити більший контроль та керованість над діяльністю.

Різнноманітним аспектам удосконалення процесів на підприємстві приділила увагу значна кількість науковців, розглянутих у роботі. Тільки дослідженню поняття «бізнес-процес» присвячено низку робіт таких вчених, як М. Портер, В. Міллар, І. Сіменко, Л. Чорнобай, Х. Бінер та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення та обґрунтування шляхів удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Для досягнення мети були вирішені **наступні задачі** теоретичної і аналітичної частини.

1. Дослідити теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами підприємства, розглянути сутність та підходи до визначення .

2. Представити концепції управління бізнес-процесами на підприємствах, розглянути особливості їх адаптації до промислових підприємств.

3. Здійснити аналіз методів та технологій удосконалення бізнес-процесів підприємства.

4. Здійснити аналіз основних техніко-економічних ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», надати організаційно-функціональну характеристику бізнес-процесів підприємства.

5. Дослідити організацію основних та допоміжних бізнес процесів підприємства.

6. Провести аналіз економічної ефективності бізнес-процесів підприємства, визначити проблеми неефективності.

7. Запропонувати шляхи удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», оцінити ефект

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є методи і технології удосконалення управління бізнес-процесами фармацевтичного підприємства.

Методи дослідження. В роботі застосували табличний аналіз, графічний, статистичний. Використані загальнонаукові методи індукції та дедукції.

Інформаційна база. Аналітична частина роботи проводилась на базі підприємства ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». Аналізувались статистичні дані по компанії в офіційних джерелах інформації, аналітичних звітах. Крім того, дослідження використовувало дані офіційної фінансової звітності, а також звітів про управління підприємства. Крім того, на офіційному сайті надано окремий перелік документації. В роботі використані і внутрішні документи компанії для огляду та певних висновків.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні заходів, спрямованих на удосконалення бізнес-процесів фармацевтичної компанії ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені заходи щодо удосконалення управління бізнес-процесів компанії ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» можуть застосовуватися в практичній роботі інших підприємств, про що свідчить акт впровадження.

Дослідження і публікації. Результати роботи подані для апробації на V Міжнародну науково-практичну конференцію «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», що відбулась 23 квітня 2023 року Тема тез та доповіді – «Удосконалення бізнес-процесів фармацевтичного підприємства: концепції та підходи».

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел 49 найменувань, 1 додатку містить 24 рисунки, 26 таблиць. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 83 сторінки, з яких список використаних джерел займає 5 сторінок, додатки – 1 сторінку.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Бізнес-процеси підприємства: сутність та підходи до визначення

Бізнес-процес – це послідовність взаємозв'язаних дій, етапів або подій, які перетворюють вхідні дані в результати з доданою вартістю для клієнта або кінцевого користувача. Бізнес-процес може включати різні етапи, взаємозв'язки між учасниками, використання ресурсів і технологій.

На рис.1.1 представимо взаємодію різних параметрів процесу.

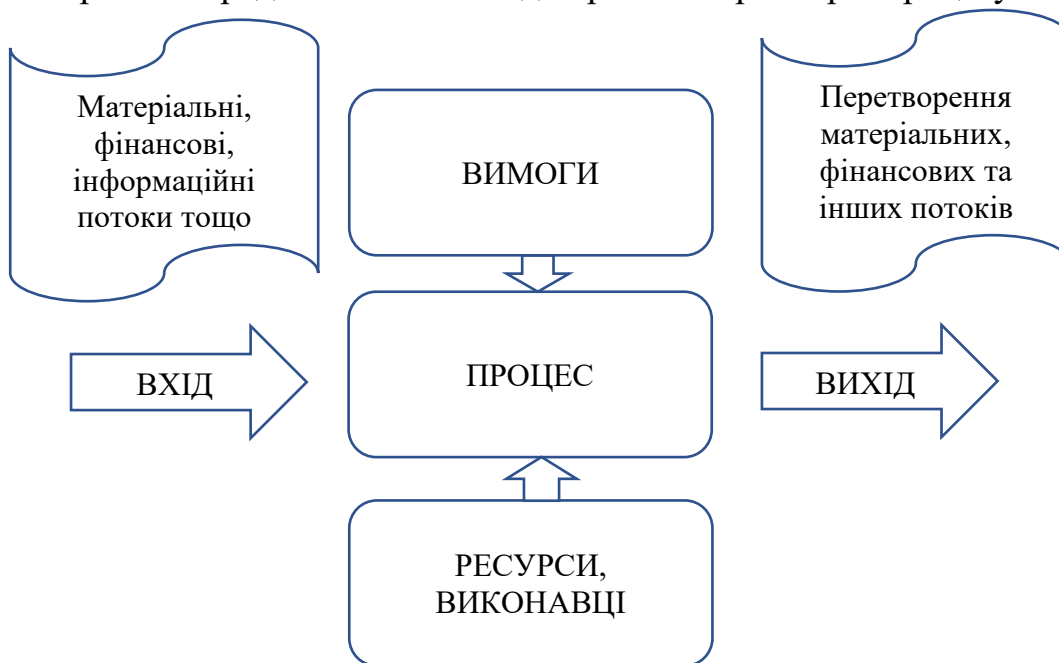


Рис 1.1 «Вхід» та «Вихід» процесу [42]

В термінах міжнародного стандарту ISO 9000:2015 «Процес – сукупність взаємопов’язаних та взаємодіючих видів діяльності, що перетворює «входи» на «виходи» (запланований результат). В середині процесу відбувається використання та переробка матеріальних та фінансових потоків, інформаційних та інших. Залежно від контексту «запланований результат» процесу називають виходом, продукцією чи послугою. Входами процесу зазвичай є виходи інших процесів, а виходи процесу – зазвичай входи до інших процесів. Два чи більше взаємопов’язаних або взаємодіючих процесів у серії також можуть належати до процесу [11].

Дослідженню поняття «бізнес-процес» присвячено низку робіт таких вчених, як М. Портер, В. Міллар, І. Сіменко, Л. Чорнобай, Х. Бінер та інші, що представлені у табл. 1.1.

Крім того, Б. Андерсен також пропонує визначення бізнес-процесу та характеризує як певну послідовність дій, які мають кінцевий результат, як на виході, так і вході іншого бізнес-процесу. М. Робсон, Ф. Уллахм звертають увагу на те, що бізнес-процеси – це потоки робіт та взаємодія відділів. І особливо це стосується промислових підприємств [43].

Маємо і інші погляди, представлені М. Хамером та Дж. Чампі. Вони розглядають бізнес-процеси як сукупність активностей, спрямованих на перетворення продукту/ послуги з визначеними характеристиками, властивостями, які представляють цінність для споживача. Цей підхід є ціннісно-орієнтованим. Т. Давенпорт звертає додатково на часові та інформаційні обмеження в організації бізнес-процесів на підприємстві.

Як свідчать результати опрацювання наукової літератури і міжнародних стандартів, ознаками, що розкривають сутність даного поняття, є:

- спрямованість на досягнення загальних цілей системи (цілей підприємства);
- спрямованість на задоволення вимог замовників (споживачів) та інших стейкхолдерів (зацікавлених сторін) підприємства;
- взаємозв'язок, системність;
- наявність власної мети, цілей;
- наявність п'яти структурних елементів (джерел входів, входів, дій, виходів, одержувачів виходів);
- повторюваність;
- керованість;
- гнучкість; результативність та ефективність [2, 24].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «бізнес-процес»

Автори	Характеристика
М. Портер, В. Міллар	Бізнес-процеси – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками “входу” і “виходу” та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача
І.В. Сіменко, Т.Д. Косова	Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник) [33]
Л.І. Чорнобай, О. І. Дума	Бізнес-процес – система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства [41]
О.В. Тур, А.С.Матусевич	Бізнес-процеси - це множина внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [35]
В.О. Гурова, А.І. Садекова	Бізнес-процес – сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу тощо) [5]
Х. Біннер	Бізнес-процеси – це система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів

Існує кілька підходів до визначення бізнес-процесів, які можна використовувати в залежності від конкретних потреб та контексту організації.

1. Стратегічний підхід. Фокусується на визначенні бізнес-процесів у контексті стратегії підприємства та її цілей. Визначає, які процеси мають стратегічне значення та спрямовані на досягнення конкурентних переваг.

2. Процесно-орієнтований підхід. Розглядає організацію як сукупність взаємозв'язаних бізнес-процесів. Фокусується на оптимізації та вдосконаленні процесів для досягнення кращої ефективності та результативності.

3. Функціональний підхід. Оснований на функціональній структурі організації. Визначає бізнес-процеси, що стосуються конкретних функціональних областей та відділень.

4. Клієнтсько-орієнтований підхід. Визначення бізнес-процесів, зорієнтованих на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Визначення точок контакту з клієнтами та оптимізація відповідних процесів.

5. Підходи BPM (Business Process Management). BPM розглядає бізнес-процеси як активи, які можна аналізувати, вдосконалювати та автоматизувати. Застосування методології BPM для визначення, моделювання, впровадження та оптимізації бізнес-процесів.

6. Інтегрований підхід. Комбінація кількох підходів для визначення бізнес-процесів в комплексі. Враховує стратегічні, функціональні, клієнтські та інші аспекти.

7. Проектно-менеджерський підхід. Визначення бізнес-процесів в контексті конкретних проектів та завдань. Фокусується на досягненні конкретних цілей проекту через оптимізацію процесів.

При управлінні процесами говорять про бізнес-процеси та виробничі процеси, що відповідають визначенню ISO 9000. При цьому бізнес-процес – більш загальне поняття по відношенню до виробничого процесу, оскільки останній може бути частиною бізнес-процесу (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Структура бізнес-процесу виробничого підприємства
Джерело: [6]

Основними ознаками бізнес-процесу є :

- наявність мети;
- взаємозв'язок з іншими процесами;
- повторюваність та логічна упорядкованість.

Крім того, поширеною практикою є поділ всіх процесів підприємства на основні, допоміжні та управлінські, як представлено на рис. 1.3.

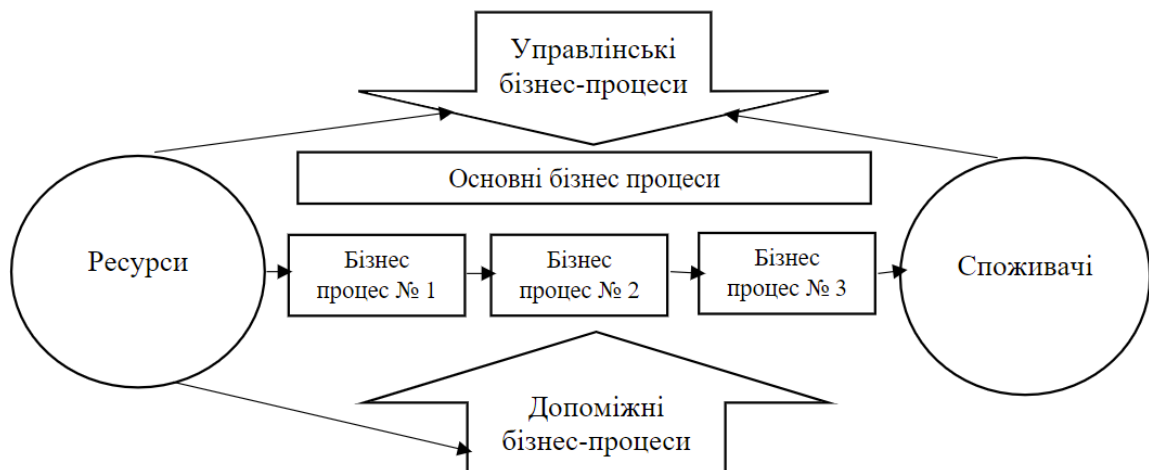


Рис. 1.3 Основні та інші бізнес-процеси на підприємстві
Джерело: [17]

Основні бізнес-процеси пов'язані прямо з операційною діяльністю та виробництвом продукції, її реалізацією та отримання грошових коштів.

Допоміжні процеси спрямовані на підтримку основних, зокрема це ремонти, зберігання, соціальна підтримка персоналу, його навчання тощо. Управлінські процеси пов'язані з фінансовим забезпеченням діяльності підприємства, управлінням персоналом, фінансовою стійкістю, іншими менеджерськими функціями на підприємстві.

Основні бізнес-процеси, як правило, пов'язані з життєвим циклом продукції. Допоміжні та управлінські бізнес-процеси – це управління персоналом, управління фінансами, інформацією тощо.

Правила при виокремленні основних бізнес-процесів.

1. Назви процесів залежать від цілей, і особливостей конкретного підприємства.

2. Основних процесів має бути не більш ніж 7+- 2, в іншому випадку – знижується ефективність управління.

3. Кожен процес має тільки одного власника, який отримує необхідні повноваження. Власник процесу – це уповноважена особа, яке має права та обов'язки, несе відповідальність, має у розпорядженні необхідні ресурси, або може їх отримати, знайти (людські ресурси, інфраструктура, транспорт, зв'язок тощо).

4. Кожному процесу необхідно надати необхідні ресурси, встановити показники ефективності.

Удосконалення управління бізнес-процесів також потребує виокремлення наступних їх видів.

1. Економічні бізнес-процеси. Спрямовані на забезпечення функціонування підприємства необхідними фінансовими ресурсами, підтримка фінансової стійкості та ліквідності. Моніторинг показників ефективності діяльності підприємства.

2. Соціальні бізнес-процеси. Ефективна кадрова політика, забезпечення виробничих процесів необхідними людськими ресурсами відповідною професійною кваліфікацією, розвиток та навчання персоналу, наймання тощо.

3. Управлінські бізнес-процеси. Спрямовані на управління основними та допоміжними процесами. Забезпечення ефективного виробництва, розподіл продукції, прийняття відповідних рішень [12].

На рис. 1.4 представлена ієрархія бізнес-процесів на підприємстві.

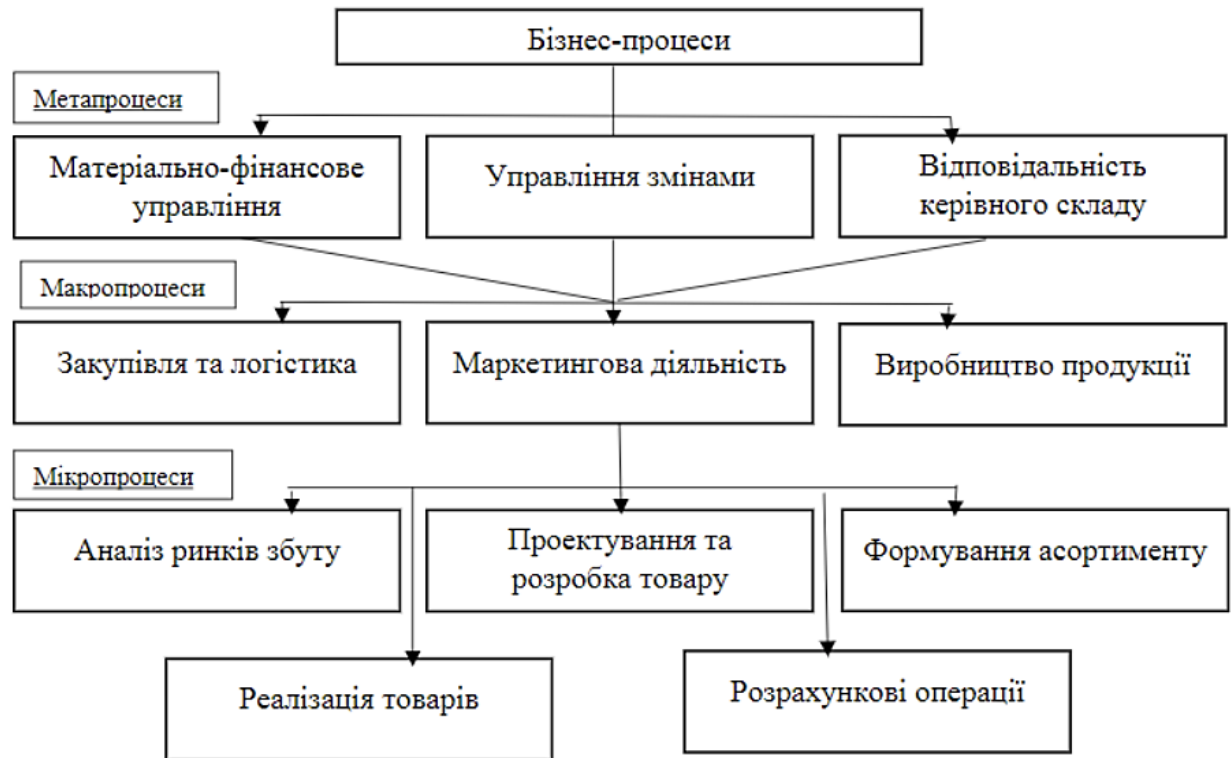


Рис. 1.4 Ієрархія бізнес-процесів промислового підприємства

Джерело: [12]

Такий поділ бізнес-процесів передбачає різні рівні управління. Тобто є процеси метарівня стратегічного значення, де розроблюються стратегії розвитку, маркетингового забезпечення, просування продукції на ринках, досягнення генеральної цілі. Є процеси макрорівня, які забезпечують операційний рівень функціонування підприємства, виробництва продукції, просування, забезпечення постачання необхідної сировини та матеріалів. І нарешті мікропроцеси, які забезпечують певні процеси операційного рівня та їх ефективність, наприклад пошук каналів збуту, альтернативних постачальників сировини. Крім того, запропонована класифікація певною мірою відображає і життєвий цикл продукції.

Бізнес-процеси також схарактеризувати за їх здатністю створювати цінність. Зокрема, це процеси, що задіяні напряду у створенні цінності для кінцевого споживача, здатні її нарощувати. По-друге, це процеси, що створюють можливості для створення цінності. Такі процеси є необхідними для забезпечення функціонування попередніх бізнес-процесів. Хоча вони не створюють і не представляють цінність для споживачів.

І останні – це підтримуючі бізнес-процеси. До них відносяться процеси, які не створюють ніякої цінності і не забезпечують можливості для створення цінності іншими процесами. Але вони необхідні для підтримки життєдіяльності підприємства, наприклад створюють програми для навчання та професійного розвитку, або здійснюють фінансовий і економічний аналіз, шукають фінансові ресурси тощо.

Ціннісний підхід є поширеним підходом серед тих, хто запроваджує методології удосконалення бізнес-процесів, пошуку «втрат», їх усунення, покращення ефективності діяльності. Такі підходи будуть розглянуті у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Стандарт ISO 9001:2000 рекомендує представляти систему менеджменту якості у вигляді наступних груп бізнес-процесів, представлених у табл. 1.2.

Таким чином, нами проаналізована сутність бізнес-процесу, виокремлені основні класифікації для удосконалення їх на промисловому підприємстві, визначені правила визначення процесів, надана характеристика поняттям «власник бізнес процесу», «вхід», «вихід».

Необхідно зробити висновок, що найбільш актуальним сьогодні підходом до удосконалення бізнес-процесів є саме ціннісно-орієнтований підхід, оскільки він дозволяє сфокусуватися на споживачі, його вимогах та процесах, які створюють додану цінність, або забезпечують умови.

Таблиця 1.2

Види процесів на підприємстві згідно зі стандартом ISO 9001:2000

Управлінські процеси	Процеси забезпечення
Формування політики в області якості	Менеджмент персоналу
Планування діяльності	Менеджмент інфраструктури
Розподіл відповідальності та повноважень	Управління виробничим середовищем
Аналіз діяльності організації, в тому числі визначення та виконання вимог споживачів	
Управління документами та записами	
Визначення та виконання вимог споживачів	
Процеси життєвого циклу продукції	Процеси вимірювання, аналізу та покращення
Планування процесів життєвого циклу продукції	Моніторинг та вимірювання
Процеси, пов'язані з аналізом вимог споживача	Управління невідвідною продукції, її виявлення
Проектування та розробка	Аналіз даних
Закупівля сировини та матеріалів	Покращення системи менеджменту якості
Виробництво та обслуговування	Безперервне покращення
Моніторинг виробництва	Корегувальні, попереджувальні дії

1.2 Управління бізнес-процесами підприємства

Управління бізнес процесами на промисловому підприємстві передбачає низку заходів, інструментів та технологій для організації та контролю всі процесів, що дозволяють виробляти та реалізовувати продукцію [21].

В практичній діяльності підприємства можуть використовувати низку підходів для ефективної організації бізнес-процесів. Зокрема, існує комплексний підхід, який аналізує причинно-наслідкові зв'язки, що виникають, вхідні та вихідні параметри діяльності. Функціональний підхід виокремлює низку важливих функцій для підприємства. Безперервний підхід розглядає підприємство як потік низки важливих функцій, таких як

дослідження, прогнозування, адаптація, контроль тощо. Нормативний підхід встановлює певні орієнтири, які дозволяють здійснювати ефективний моніторинг та корегування певних процесів. Адміністративний підхід пропонує створити низку документів, що встановлюють правила та інструкції для роботи працівників і підвищують рівень їх відповідальності. Окрім того, формування документації (положень, стандартів, наказів тощо) є одним з важливих передумов стандартизації. Інтеграційний підхід покращує взаємодію між відділами, структурними підрозділами, підвищує ефективність взаємодії і діяльності підприємства в цілому. Маркетинговий підхід орієнтується на вимоги споживача, його потреби. Споживач представляє цінність для підприємства. Соціальний підхід фокусується на персоналі, комфортних умовах роботи, організації робочого місця, підвищення кваліфікації, мотивації персоналу, активної залученості до покращення бізнес-процесів. І нарешті інноваційний підхід передбачає постійний пошук шляхів удосконалення процесів, зменшення споживання ресурсів, покращення енергоефективності, зменшення трудомісткості [43].

На сьогодні інноваційний підхід на промислових підприємствах реалізується за рахунок застосування штучного інтелекту, який дозволяє аналізувати дані, будувати алгоритми кращих процесів.

Управління бізнес-процесами має спиратись на низку принципів, які охарактеризовано у табл. 1.3. Саме визначення принципів управління бізнес-процесами підприємства дозволило виокремити поняття, що буде використовуватись у дослідженні. Бізнес-процес – це керований, повторюваний, гнучкий процес, який спрямований на досягнення загальних цілей системи (підприємства) через досягнення поставлених до нього цілей [31].

Отже управління бізнес-процесами – це управління системою взаємопов'язаних бізнес-процесів (рис. 1.5).

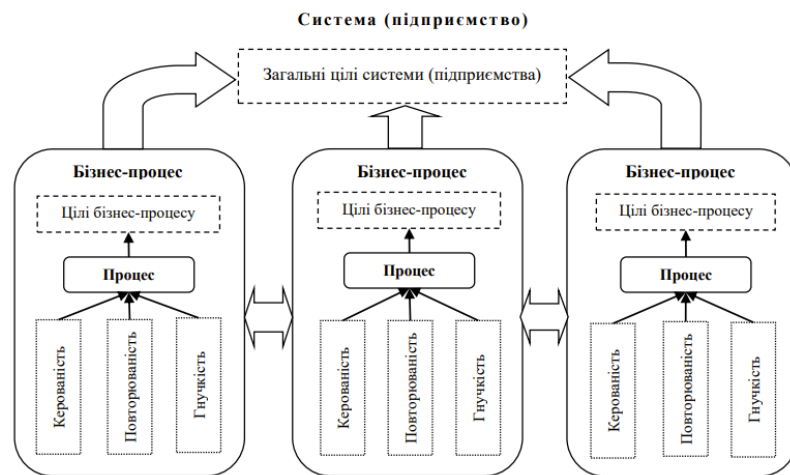


Рис. 1.5 Система взаємопов'язаних бізнес-процесів

Джерело: [19]

Управління будь-якими процесами можна розглядати як послідовність проходження наступних етапів.

- 1) План.
- 2) Впровадження.
- 3) Перевірка.
- 4) Дія.

В сукупності представляє цикл Демінга-Шухарта. Цикл Демінга, також відомий як PDCA або цикл Шухарта, є методологією управління та удосконалення процесів. Ця методологія була вперше представлена відомим японським вченим та якістю-гуром В. Е. Демінгом, і саме тому вона часто відома як цикл Демінга. Управління процесом означає забезпечення процесу ресурсами, інструкціями, методами, обладнанням, кадрами, здійснення аналізу виконання вимог споживачів на виході.

На етапі планування здійснюється визначення цілей та завдань, розробка стратегій та планів досягнення мети.

1. Визначення проблеми або можливості для вдосконалення.
2. Визначення мети та конкретних цілей.
3. Визначення вимог до процесу.
4. Розробка плану дій для досягнення цілей.

Таблиця 1.3

Принципи управління бізнес-процесами на підприємстві

Принципи	Характеристика
Відповідальності	Підвищення мотивації персоналу, його залученості до покращення бізнес-процесів
Аналітичності	Використання даних, їх аналіз у забезпеченні бізнес-процесів
Безперервності	Удосконалення бізнес-процесів на постійній основі
Цілеспрямованості	Управління бізнес-процесами має враховувати стратегічні та операційні цілі/ «спрямованість на досягнення поставлених цілей». У практиці ведення бізнесу кожний бізнес-процес виконує певну роль відповідно до свого призначення. Це забезпечується шляхом постановки цілей до бізнес-процесу. Останні зі свого боку є наслідком декомпозиції загальних цілей системи (підприємства), про що свідчить практика функціонування успішних підприємств
Соціальності	Удосконалення бізнес-процесів має відбуватись з урахування інтересів різних стейкхолдерів
Гнучкості	Постійна адаптація процесів до змін середовища, виявляється у здатності бізнес-процесу реагувати на зміни, що відбуваються. Може враховувати: прийняття змін шляхом адаптації до них; запровадження дій з метою захисту від негативного впливу чинників середовища; поєднання наведених вище варіантів дій
Оперативності	Швидке реагування на будь-які операційні ситуації
Рівноваги	Баланс між організацією бізнес-процесів на підприємстві та вимогами, нормативами, що встановлюють зовнішніми структурами
Сумісності	Прорахунки ефекту зміни одного бізнес-процесу на інші, врахування можливих наслідків
Раціональності	Оптимізація використання ресурсів в управлінні бізнес-процесами
Керованості	Здатність корегувати бізнес-процеси на кожному етапі протікання
Альтернативності	Розглядати та використовувати різні підходи та інструменти при вдосконаленні бізнес-процесів для отримання переваг
Визначеності	Розробка та впровадження критеріїв та показників ефективності для аналізу бізнес-процесів, подальшої їх оптимізації та покращення

Джерело [9,17]

1. Визначення ресурсів, необхідних для виконання процесу.

Етап впровадження передбачає виконання плану та збір даних для оцінки його ефективності.

1. Реалізація плану з урахуванням визначених дій.

2. Збір даних та інформації про вплив впровадження на процеси.

Етап перевірки означає оцінку результатів впровадження та визначення відмінностей від запланованого.

1. Зіставлення отриманих результатів з попередніми планами та цілями.
2. Аналіз ефективності та виявлення можливих відхилень.

Етап дії означає прийняття коригуючих заходів та внесення змін для поліпшення процесів.

1. Визначення необхідності корекцій чи змін в системі.
2. Внесення змін та поліпшень в процеси на основі отриманих даних.
3. Підготовка до нового циклу PDCA.

Як наслідок, в процесі реалізації бізнес-процесів для підвищення їх ефективності керівники використовують два концептуальні підходи:

– поступове вдосконалення (оптимізація) бізнес-процесів з мінімальними витратами (засновник цього підходу – Демінг). Він передбачає незначні зміни у системі управління бізнес-процесами на всіх рівнях; цей підхід описано вище;

– перепроєктування та реінжиніринг – передбачає суттєві зміни управлінських функцій, зміну структури підприємства або повне технологічне переоснащення (засновники даного підходу – М.Хаммер та Д. Чампі) [10]. Даний метод управління передбачає наявність критичних проблем розвитку, які супроводжуються збитковістю протягом тривалого періоду та наявність фінансових ресурсів, здатних задовольнити всі вимоги даного методу.

Відповідно до Хаммера, управління бізнес-процесами характеризується двома вимірами [45].

1) Удосконалення процесів: попередні дослідження в цій галузі були зосереджені на аналізі існуючих бізнес-процесів, спрямованих на безперервне або поступове вдосконалення процесу. Серед підходів потрібно зазначити: Total Quality Management [47], Lean Management [49] або Kaizen [46]. Основні принципи були описані Демінгом, який у своїх дослідженнях зі статистичного управління процесами проводив систематичний аналіз процесів за допомогою як кількісних, так і якісних критеріїв.

2) Реінжиніринг процесів: Хаммер і Чемпі представили підхід, який фундаментально ставив під сумнів існуючі бізнес-процеси та вимагав радикального перепроєктування існуючих процесів. З цією метою процеси були перепроєктовані з наскрізної точки зору у світлі організаційних цілей, зокрема з використанням потенціалу інформаційних технологій (ІТ) як основного рушія інновацій.

Управління бізнес-процесами (УБП) в цьому контексті спрямоване на аналіз, проєктування, впровадження та постійне вдосконалення організаційних процесів. У той час як ранні внески були зосереджені на (пере)проєктуванні окремих процесів, останні дослідження вимагають більш цілісного погляду на управління організаційними процесами. З цією метою УБП розуміється як інтегрований набір корпоративних можливостей, пов'язаних зі стратегічним узгодженням, управлінням, методами, технологіями, людьми та культурою.

Удосконалення бізнес процесів передбачає оцінку ефективності бізнес-процесів, як схематично представлено на рис. 1.6.

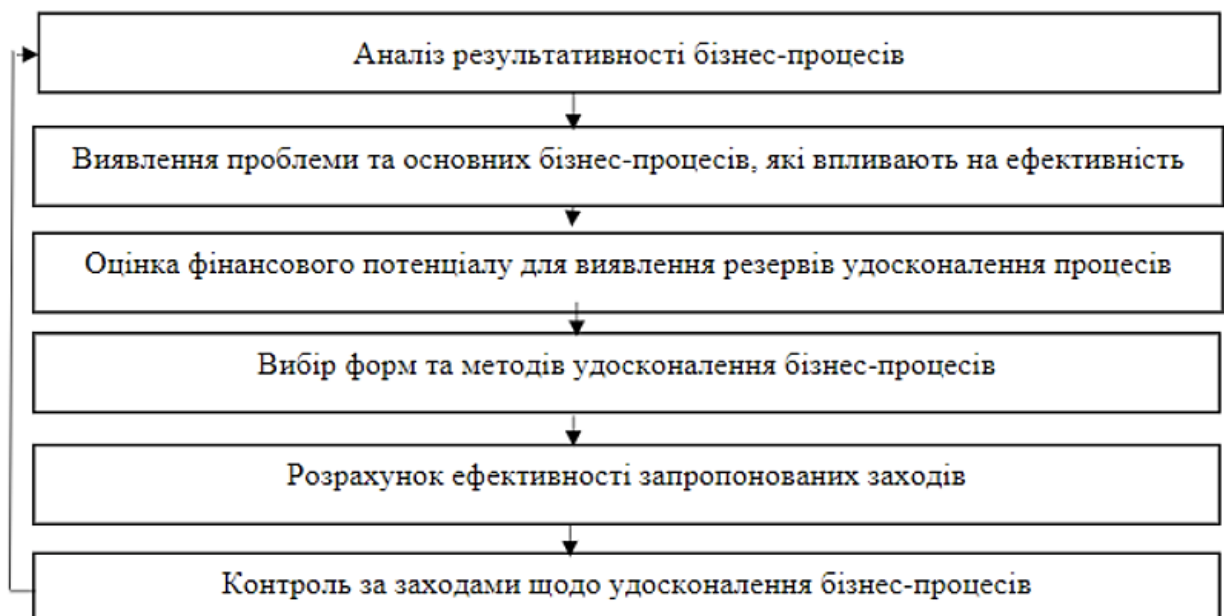


Рис. 1.6 Оцінка управління бізнес-процесами підприємства

Джерело [17]

На даному етапі зосередимо увагу на аналізі результативності бізнес-процесів. Цей етап передбачає виконання наступних дій: формування системи показників ефективності управління бізнес-процесами та проведення діагностики бізнес-процесів на всіх рівнях підприємства.

Аналіз бізнес-процесів для корегування дій і застосування відповідних методів, інструментів передбачає пошук підходів для діагностування бізнес-процесів на промислових підприємствах. Він здійснюється на основі методичного базису та його вдосконалення відповідно до умов, стану економіки і безпосереднього управління на виробничих структурах [27].

Крім того, потрібно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства. В табл. 1.4 запропоновані фактори та їх характеристика, які необхідно врахувати при аналізі бізнес-процесів промислового підприємства.

Таблиця 1.4

Чинники впливу на ефективність управління бізнес-процесами

Об'єктивні чинники	Суб'єктивні чинники
Демографічні показники, структура населення	Фінансово-економічний стан
Стан здоров'я населення	Ціни на матеріали, ресурси
Рівень конкуренції	Обсяги ресурсів
Ринки збуту, платоспроможність населення	Кількість працівників
Сезонність попиту	Якість продукції
Інфляція, відсоткові ставки в економіці	Автоматизація процесів, інформаційне забезпечення
Економічний розвиток, валютний курс	Система мотивації, заохочення
Політична ситуація в країні, відповідні ризики	Кваліфікація персоналу

Джерело [30]

Виділяють такі важливі аспекти методичних підходів: аналіз та оцінка бізнес-процесів промисловості, які можливі лише тоді, якщо наявна практика

документованості справ; використання досвідченого консультанта, референтних й еталонних моделей, які застосовуються у сфері управління якістю; процеси повинні реалізовуватися з використанням єдиного стандарту; повнота опису процесів визначається завданнями й цілями проведеного аналізу. В табл. 1.5 представлені методи та підходи до аналізу бізнес-процесів. Потрібно відзначити, що одним з найпоширеніших методів є SWOT-аналіз, який є досить простим у виконанні, проте потребує даних та їх аналітики. Проте є низка специфічних методів для аналізу бізнес-процесів.

Зокрема, це функціонально-вартісний метод, FMEA (аналіз причин та наслідків), функціонально-фізичний аналіз, інструменти управління якістю.

Функціонально-вартісний аналіз – метод техніко-економічного дослідження процесів, спрямованих на виявлення проблем неефективності бізнес-процесів.

Математично можна представити наступним чином (1.1):

$$CB / B, \quad (1.1)$$

де СВ – споживацька вартість аналізованого об'єкту, визначена сукупністю споживчих властивостей;

В – витрати на досягнення необхідних споживчих властивостей.

Задача функціонально-вартісного аналізу – досягнення функціональності процесу або об'єкту з мінімальними витратами в інтересах як виробника, так і споживача.

Метод функціонально-вартісного аналізу можна застосовувати на наступних етапах:

1) при проектуванні процесу для попередження виникнення зайвих витрат при обов'язковому дотриманні параметрів, що забезпечують реалізацію функціонального призначення;

2) при виробництві та експлуатації – виключення чи скорочення невинуватених витрат і витрат при збереженні або покращенні споживацьких властивостей об'єкта.

Також для аналізу бізнес-процесів використовують діаграми спорідненості та родинних зв'язків. Діаграми спорідненості в бізнес-процесах є корисним інструментом для комунікації, документування та аналізу бізнес-процесів у компанії. Вони допомагають зрозуміти внутрішні зв'язки та оптимізувати хід робіт.

Діаграма родинних зв'язків спрямована на встановлення відповідності основних причин порушення процесу тим проблемам, які потребують вирішення. Застосовується у складних випадках, коли потребуються неординарні зусилля, тому робота повинна проводитись в групах із застосуванням «мозкового штурму». Для побудови діаграми потрібно сформулювати основну проблему, причини виникнення; з'ясувати зв'язки між причинами різного рівня та проблемою; зв'язки потрібно позначити стрілочками, вказати їх спрямування; розрахувати кількість стрілочок, висхідних та вхідних.

І третя діаграма – стратифікація даних. У відповідності до цього методу здійснюють розподіл даних за групами. Наприклад, розподіл можна провести за наступними ознаками (Концепція М).

1. Manpower. Персонал, виокремлюємо дані кваліфікації, стажу, досвіду.
2. Machine. Машина. Стратифікація по машинам, станкам, обладнанню, конструкції.
3. Material. Групування по виду матеріалів, сировини, комплектних частин.
4. Method. Стратифікація по способу виробництва, технологічним особливостям, вимогам.
5. Measurement. По методу вимірювання, типу вимірювальних засобів.
6. Media. Навколишнє середовище.

Ще одним поширеним методом є факторний аналіз. Під таким аналізом розуміють метод вивчення впливу окремих факторів на проблему, яка є результативним показником діяльності підприємства.

Існують наступні види факторного аналізу.

Детермінований. Методика дослідження факторів, зв'язок яких з результативним показником носить функціональний характер, тобто коли результативний показник представлений добутком факторів.

Стохастичний аналіз. Дослідження факторів, зв'язок яких з результативним показником є вірогідним, не повним.

Ефективною діаграмою аналізу проблем є діаграма Парето.

Вона застосовується, якщо є потреба представити відносну важливість причин виникнення проблем або визначити основну причину. Діаграма Парето – це стовпчиковий графік, на якому відображають по мірі зменшення кількість випадків появи дефектів в залежності від причин.

Розрізняють 2 типи діаграм Парето.

1. Діаграма Парето за результатами діяльності. Ця діаграма передбачена для виявлення головної проблеми через яку виникають: дефекти, зростання собівартості через необхідність зменшення помилок, що призводять до дефектів, відхилень, зростання витрат гарантійних, повернення продукції; дефіцит запасів, неякісні поставки тощо.

2. Діаграма Парето по причинах. Ця діаграма відображає причини проблем, що виникають в ході виробництва. Вона використовується для виявлення тієї з них, яка головним чином призводить до невідповідностей. Це можуть бути технології, організації виробництва, праці, кваліфікація працівників, обладнання, використовувані ресурси, точність вимірювання тощо.

І ще одним методом аналізу бізнес-процесів є FMEA, аналіз причин та наслідків відмов. Це сукупність заходів, метою яких є виявлення можливого місцезнаходження потенційних причин проблем процесу. Метод дозволяє

визначити дії, які можуть усунути або зменшити вірогідність виникнення відмов, тим самим підвищити безпеку продукції і задоволеність споживачів.

FMEA розглядає ризики, які виникають у зовнішнього споживача та внутрішнього споживача. При проведенні аналізу як правило виникає необхідність побудови і дослідження моделей процесів та об'єкту. В ході дослідження моделей визначається потенційні дефекти для кожного з елементів компонентної моделі процесу.

Такі дефекти зазвичай пов'язані з відмовою функціонального елемента, його порушенням, неробочим станом; з неправильним виконанням елементів його корисних функцій, відмовою у зв'язку з неточністю, невідповідністю параметрам, з шкідливими функціями продукту тощо.

1.3 Методи та технології удосконалення бізнес-процесів підприємства

Світовий досвід щодо управління підприємствами виділяє п'ять основних методів досягнення цілей удосконалення бізнес-процесів (рис. 1.7).



Рис. 1.7 Методи удосконалення бізнес-процесів підприємства [23]

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST) пропонує інтуїтивні методи прийняття рішень. Ця методика спирається на «проривний» підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході одно-дводенної наради, для визначення способів, якими група може поліпшити цей процес протягом наступних трьох місяців. Перед закінченням наради керівництво схвалює або відхиляє запропоновані поліпшення.

2. Бенчмаркінг процесу заснований на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, які виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують. Метою бенчмаркінгу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій і запобігання небажаним розбіжностям із ними.

3. Перепроєктування процесу концентрує увагу і зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють, але вимагають корекції у зв'язку з тим, що змінилися вимоги і потреби клієнта або споживача. Під час перепроєктування процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроєктування має досить широкий спектр застосування. За оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70–90% основних бізнес-процесів. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом).

4. Реінжиніринг – це радикальна перебудова бізнес-процесів на основі чотирьох основних переваг: витрати, якість, обслуговування та швидкість. Даний метод є найбільш ефективним за умови організації бізнес-процесів, які не відповідають сучасним тенденціям розвитку. Крім того, радикальний підхід до управління бізнес-процесами у формі реінжинірингу передбачає обробку великого масиву статистичних даних (виробничого та економічного характеру), створення моделей розвитку змін підприємства, великих затрат на повне переформатування виробництва або підходів до управління бізнес-процесами. Для такого формату удосконалення потрібні достатні фінансові ресурси [6,16].

Існує велич технологій та інструментів удосконалення бізнес-процесів і ще більше – гібридних форм, які впливають з них. Серед технологій та супутніх інструментів можна виокремити наступні:

- 1) Poka-Yoke (Пока-Йоке).
- 2) Six Sigma. Шість сигм.
- 3) Lean Six Sigma (Ощадливе Six Sigma).
- 4) Total Quality Management (Менеджмент якості).
- 5) Just-in-Time.
- 6) Планування Хошина.
- 7) Ощадливий менеджмент. Ощадливе виробництво.
- 8) Гнучке управління.
- 9) Кайдзен.

Lean Six Sigma інструмент, основним призначенням якого є покращення процесів та контроль якості. Він використовується не тільки для покращення ключових показників ефективності і рентабельності бізнесу, а також для моніторингу та покращення рівня задоволеності споживачів, через виявлення та завчасне усунення можливих дефектів та збоїв при виробництві. Це дозволяє зменшити витрати бізнесу та завоювати більш лояльних споживачів, адже, як свідчать останні дослідження з McKinsey & Co, збільшення лояльності клієнтів на 20-30% викликає зростання доходів компанії на 20-50% [48]. У Six Sigma використовуються два основні інструменти: DMAIC для існуючих процесів і DMADV для нових процесів. Оскільки наше дослідження присвячене саме вдосконаленню існуючих процесів, то більш ґрунтовно проаналізуємо саме DMAIC.

DMAIC – це процес шести сигм, який використовується для оптимізації існуючих процесів. Передбачає наступні етапи:

- 1) Визначення можливостей для вдосконалення (вимог споживачів, запити інших стейкхолдерів).
- 2) Вимірювання продуктивності наявних процесів, визначення дефекту процесів.

- 3) Аналіз процесів та пошук дефектів, їх причин.
- 4) Покращення процесів, усунення першопричин, розробка заходів, їх запровадження.
- 5) Контроль покращення процесів та оцінка майбутньої продуктивності процесу, щоб виправити відхилення.

Основна частина вдосконалення процесу DMAIC відбувається на етапі аналізу. На етапі аналізу DMAIC експерти використовують діаграму «риб'яча кістка» або діаграму Ісікави, щоб візуалізувати можливі причини дефекту продукту. Голова діаграми «риб'яча кістка» вказує на початкову проблему, а потім, коли ви йдете вздовж хребта риби, кожне ребро містить перелік різних категорій проблем, які можуть призвести до початкової проблеми. Цей тип візуального аналізу є хорошим способом виявлення різних проблем, які може створити одна основна причина.

Lean Six Sigma – це метод, що дозволяє максимізувати фінансові показники діяльності підприємства шляхом досягнення найвищих темпів удосконалення в сфері задоволення клієнтів, витрат, якості, швидкості процесу та ін. Концепція "ощадливе виробництво плюс шість сигм" на підприємствах ставить перед собою і вирішує такі завдання [3, 4].

Підвищити задоволеність споживачів та всіх інших стейкхолдерів.

Зменшити час циклу.

Знизити варіабельність процесів.

Зменшити кількість дефектів.

Ефективно використовувати ресурси.

Сутність ощадливого виробництва (lean-виробництва) полягає в оптимізації організації виробництва, досягненні максимального ефекту від використання всіх видів ресурсів, боротьбі з марнотратством, невідповідністю та перенавантаженням, що дає змогу вирішувати проблеми забезпечення високого рівня якості продукції, охорони довкілля, економії всіх видів ресурсів та ін. Сутність методології шість сигм полягає у зниженні варіабельності процесів та зменшенні кількості невідповідностей, усуненні

браку та захисті від помилок в процесах створення цінності для споживачів [3, 5, 21].

Система ощадливого виробництва містить низку інструментів зниження втрат виробництва, їх попередження, як представлено на рис. 1.8.

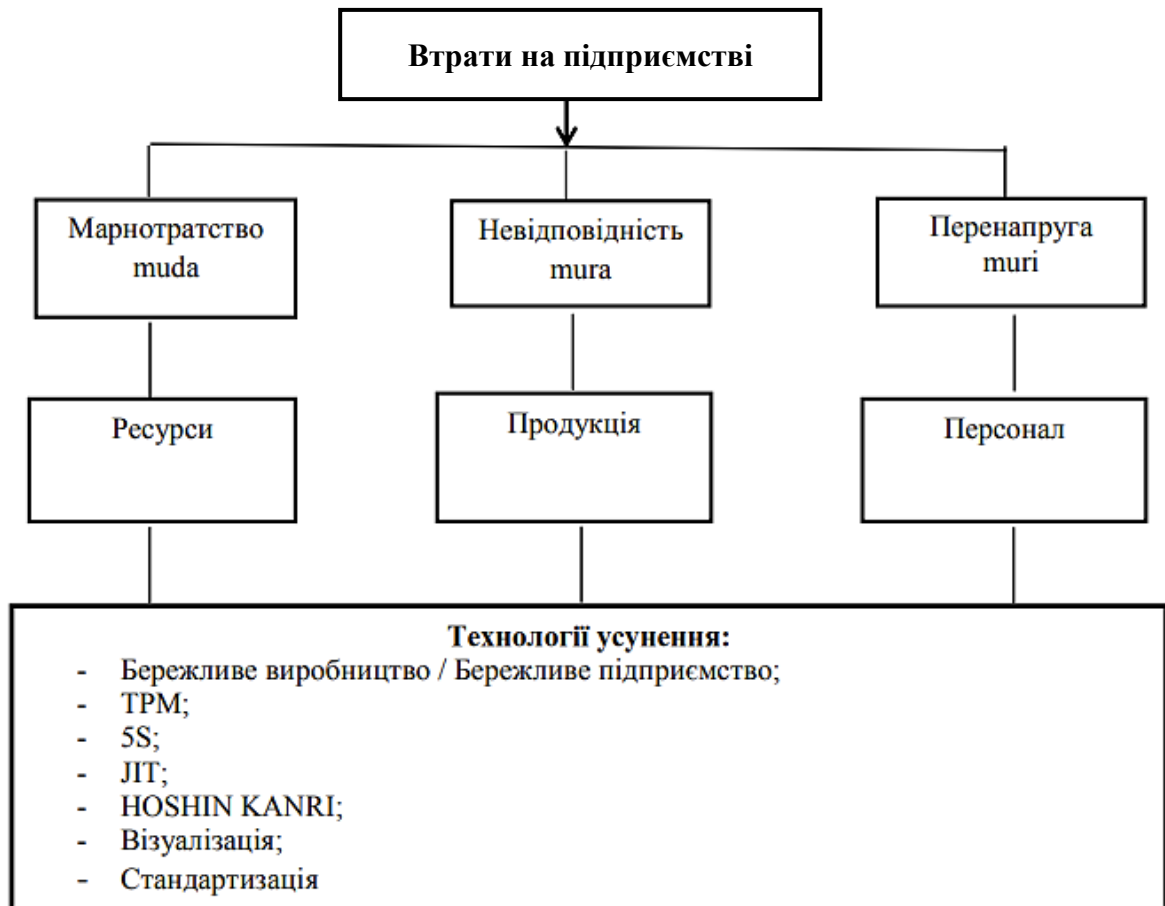


Рис. 1.8 Інструменти попередження втрат на підприємстві

У бізнесі до поняття втрат можна віднести наступні явища.

Муда: процеси, які споживають ресурси, але не додають цінності.

Муга (нерівномірність): перевиробництво, яке залишає відходи, як надлишок продукту.

Мурі (надмірне навантаження). Занадто велике навантаження на ресурси, такі як зношене обладнання або перевантажені працівники.

Постійне вдосконалення (Кайдзен). Японська філософія Кайдзен керує моделлю постійного вдосконалення. Кайдзен народився з ідеї про те, що життя

потрібно постійно покращувати, щоб споживачі могли жити більш задоволеним і повноцінним життям. Метою постійного вдосконалення є оптимізація діяльності, яка створює цінність, і позбавлення від будь-яких втрат.

Менеджмент якості (TQM). Менеджмент якості (TQM) – це орієнтований на клієнта метод, який передбачає постійне вдосконалення з часом. Ця техніка часто використовується в проєктах з управління ланцюгом поставок і задоволення потреб споживачів. TQM значною мірою покладається на рішення, керовані даними, і показники ефективності. У процесі вирішення проблеми використовуються показники успіху, щоб вирішити, як можна покращити процес [3, 5].

Ось деякі ключові особливості TQM.

1. Орієнтація на клієнта. Кінцевою метою TQM завжди є користь для кінцевого споживача. Якщо менеджмент зосереджений на покращенні якості, то має відповісти на питання, як це вплине на сприйняття продукту кінцевими споживачами.

2. Залучення всієї команди. На відміну від інших методологій вдосконалення процесів, TQM залучає всю команду, а не лише виробництво. У результаті менеджмент може шукати шляхи оптимізації, більш орієнтовані на бізнес-процеси, такі як продажі та маркетинг.

3. Постійне вдосконалення. Це ідея внесення невеликих змін з метою постійної оптимізації процесів. Коли мова заходить про бізнес, існує велика різноманітність, і постійне вдосконалення допомагає команді адаптуватися до змін зовнішніх обставин.

4. Прийняття рішень на основі даних. Щоб застосовувати постійне вдосконалення процесів, менеджмент постійно збирає дані для аналізу ефективності процесів. Ці дані можуть допомогти визначити неефективні бізнес-процеси, і де зосередити ініціативи щодо вдосконалення.

5. Орієнтація на процеси. Головною метою впровадження TQM є вдосконалення процесів.

Висновки до розділу 1

Розвиток євроінтеграційних процесів призводить до появи нових можливостей для покращення функціонування вітчизняних підприємств та посилює конкуренцію не лише на зовнішньому, а й на внутрішньому ринках. Це зумовлює необхідність поліпшення результативності та підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств, що вимагає в першу чергу вдосконалення системи їх менеджменту. Міжнародний досвід свідчить, що одним із ключових напрямів у контексті зазначеного є застосування процесного підходу до управління діяльністю. Це вимагає розуміння менеджерами усіх рівнів на підприємстві положень теорії цього підходу та алгоритму дій щодо його практичного застосування. Результати опрацювання наукової літератури свідчать, що теорія процесного підходу до управління діяльністю підприємства розроблена досить широко. Разом з тим, нині відсутні єдині підходи до тлумачення навіть базових понять цієї теорії – «процес», «бізнес-процес». Встановлено, що формулювання зазначених понять є неповними, містять положення стосовно окремих їх сторін або властивостей. Що не дає змоги розробити дієвий підхід до удосконалення системи менеджменту підприємства та практично його реалізувати.

За результатами категоріального аналізу наукових праць та положень міжнародних і вітчизняних стандартів ISO стосовно сутності понять «процес» і «бізнес-процес» визначено ключові їх ознаки. Шляхом синтезу цих ознак, враховуючи наявні між ними зв'язки, сформовано авторське визначення вказаних понять. Порівняно з наявними у науковій літературі позиціями запропоновані формулювання є повними, відображають усі ключові сторони досліджуваних понять і дають змогу сформулювати дієвий підхід до управління діяльністю підприємства. Бізнес-процес як різновид процесу має три ключові ознаки: керованість, повторюваність і гнучкість. Завдяки цим властивостям бізнес-процес виконує свою роль у системі (на підприємстві). Бізнес-процеси в межах системи взаємопов'язані і спрямовані на досягнення загальних цілей системи (підприємства) через досягнення поставлених до них цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ ЗДОРОВ'Я»

2.1 Організаційно-функціональна характеристика бізнес-процесів підприємства

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» (ФК) має свої витоки створення ще на початку XX століття, коли харківськими підприємцями було засновано акціонерне товариство «Геленика». Фабрика пережила низку трансформацій та змін, в тому числі організаційно-правових форм аж до 1997 року, коли підприємство вже перетворилось на ВАТ «Фармацевтична фірма «Здоров'я», і тільки в 2002 році було зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю.

Найбільша кількість працівників вже після 1997 року та одного з етапів динамічного розвитку.

Управління ТОВ «Фармацевтична компанія Здоров'я» здійснюють Загальні збори учасників, тобто вищий орган управління. ТОВ має одного учасника – ТОВ «Фармацевтична група «Здоров'я», розмір вкладу якого є 100% статутного капіталу. Саме тому всі рішення приймаються одноосібно. Директор є виконавчим органом, здійснює в тому числі представницькі функції. При цьому функціонує Наглядова рада як контролюючий орган.

Наглядова рада контролює діяльність підприємства за всіма напрямками, визначає політику оплати праці працівників.

На підприємстві, окрім виробничих процесів, функціонування допоміжних процесів та послуг забезпечує низка відділів. На рис. 2.1 представлено структуру допоміжних служб та відділів підприємства, які не забезпечують основні процеси, але без їх роботи та функцій підприємство не зможе демонструвати ефективність.

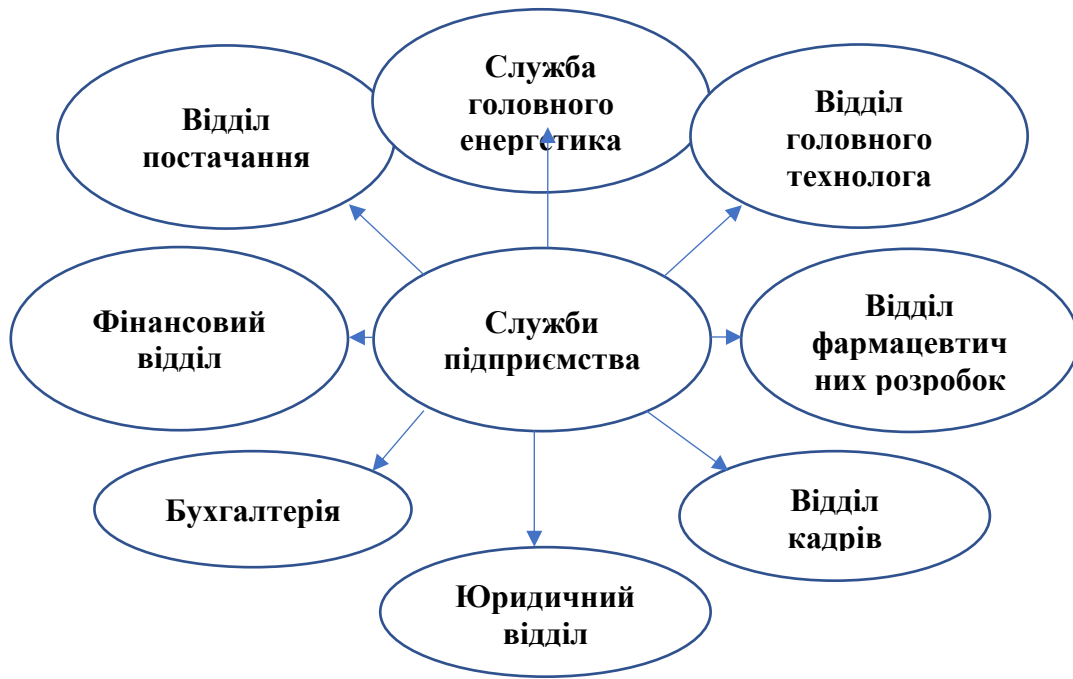


Рис. 2.1 Структура служб, що забезпечують допоміжні процеси на підприємстві

Як бачимо, серед допоміжних бізнес-процесів необхідно виокремити постачання сировини, матеріалів та інших товарів, фінансування, аналіз ефективності діяльності, розробка, обслуговування технологічне, ремонт, забезпечення кадрами, підвищення кваліфікації, навчання, юридичне обслуговування договорів тощо.

Крім того, бізнес-процеси управлінські та адміністративні забезпечують інші представник та відділи. На рис. 2.2 представлені організаційна структура управління підприємства.

Таким чином, на підприємстві забезпечені бізнес-процеси з управління та організації продажів продукції споживачам, укладання договорів, роботи з дебіторами. Крім того, у підприємства налагоджена маркетингова діяльність та відповідні управлінські процеси з маркетингового забезпечення.

Підприємство сертифіковано за стандартам ISO та GMP. Забезпечує контроль за дотриманням стандартів та відповідну якість продукцію та менеджменту.

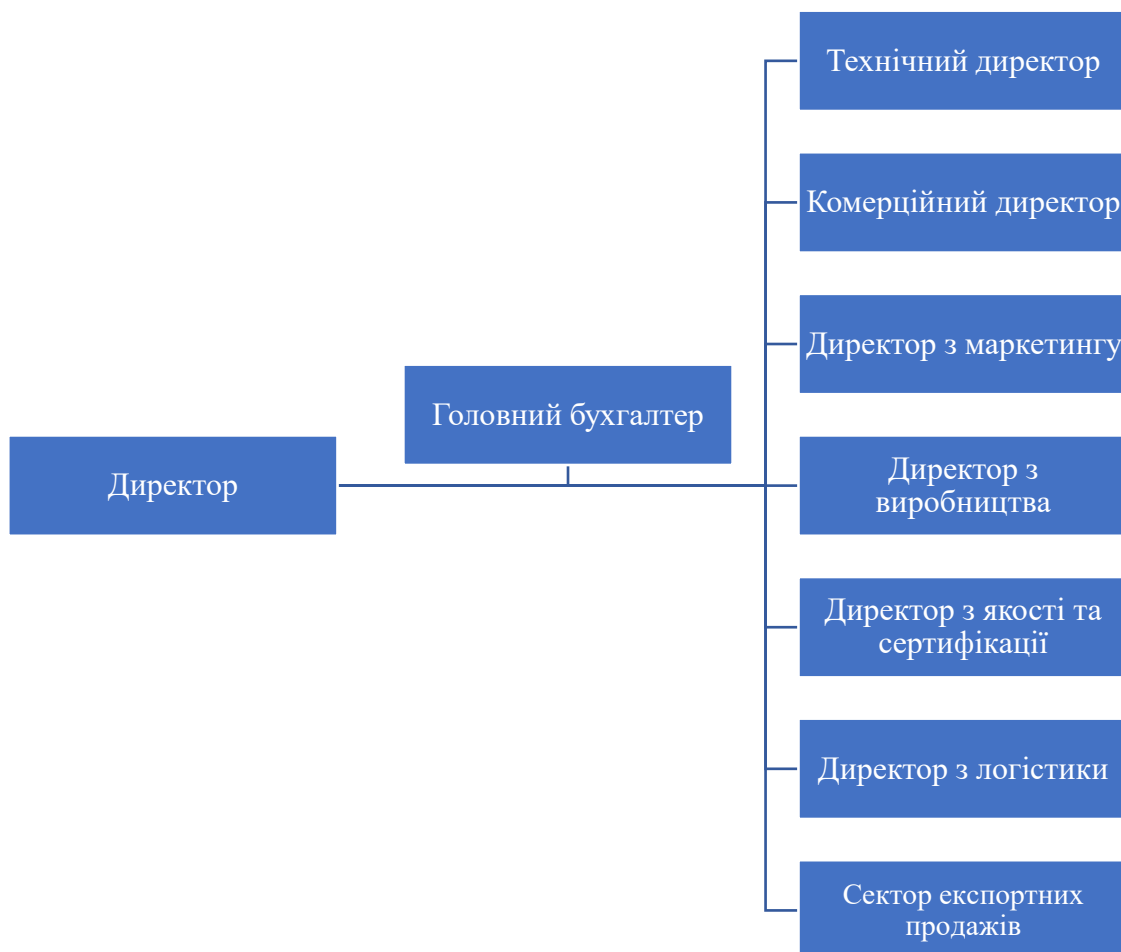


Рис.2.2 Організаційна структура підприємства та відповідні управлінські бізнес-процеси

Зокрема, підприємство сертифіковано за стандартами якості ЄС, тому має право експортувати продукцію в країни ЄС. Відповідний відділ забезпечую всі необхідні процеси. Чинні сертифікати розміщено на сайті підприємства, з ними можна ознайомитись [32].

Відділ забезпечення якості та валідації здійснює розробку, впровадження, документування та моніторинг функціонування системи якості виробництва лікарських препаратів, яка забезпечує реалізацію політики підприємства в області якості і стабільного досягнення відповідності продукції, що випускається, правилам GMP, стандартам ISO 9001 та ISO 14001.

Логістичні процеси на підприємстві забезпечуються і керуються відділом логістики. Підприємство має парк автомобілів для доставки

продукції споживачам та дистриб'юторам. Тому процеси оптимізації логістики забезпечуються внутрішньо.

Експортна діяльність підприємства – це окремий напрям роботи підприємства. ФК здійснює експорт у більш ніж 21 країну та цей перелік розширюється у зв'язку з розширенням можливостей експорту у країни ЄС. Оскільки підприємство забезпечує дотримання умов виробництва та системи контролю якості вимогам GPM. Кожного року випускає до 20 нових лікарських препаратів

Виробничі процеси забезпечують цеха, які розглянемо детально. Підприємство структурно містить 29 відділів, 5 виробничих цехів та 6 лабораторій.

На рис. 2.3 представлено назви цехів, які функціонують на сьогодні.

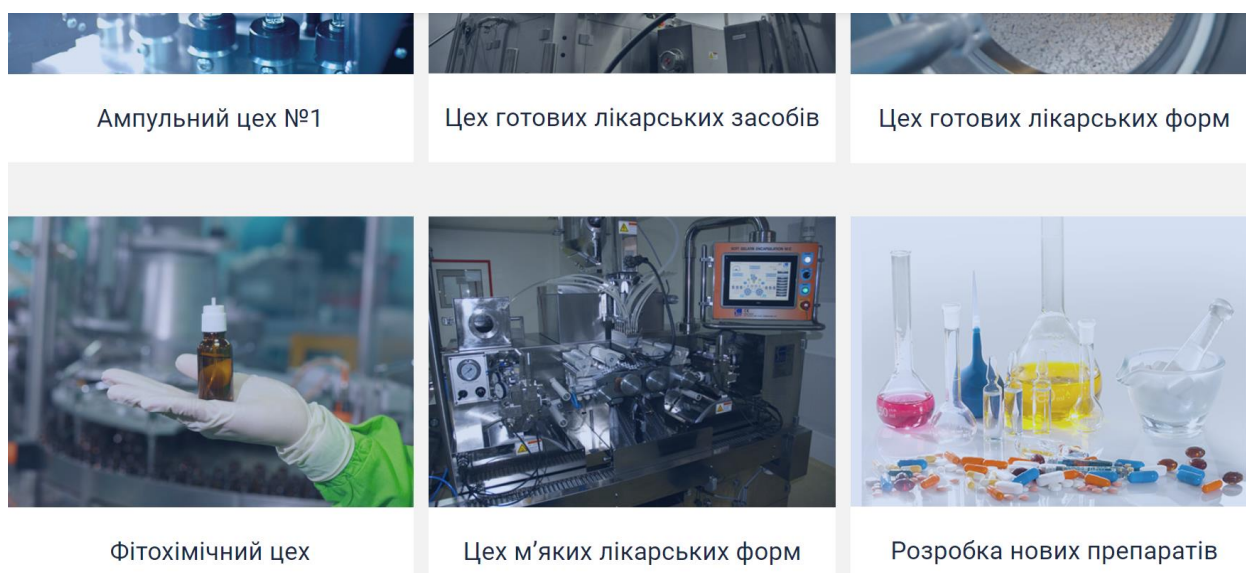


Рис. 2.3 Функціонування цехів в ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Ампульний цех №1. Це ділянка ін'єкційних лікарських засобів в карпулах. Ділянка сертифікована по GMP. На ділянці здійснюється випуск розчинів для ін'єкцій в карпулах методом асептичного наповнення. І ділянка ін'єкційних лікарських засобів в ампулах.

Ділянка повністю відповідає вимогам GMP. На ділянці здійснюється випуск розчинів для ін'єкцій в ампулах як з фінішної

стерилізацією розчинів в первинній упаковці, так і методом асептичного наповнення розчинів.

Цех готових лікарських засобів. Цех готових лікарських засобів (ГЛЗ) складається з трьох ділянок, які повністю відповідають вимогам GMP.

Ділянка по виробництву таблетованих лікарських форм (ТЛФ). Ділянка ТЛФ призначена для випуску твердих дозованих форм для орального застосування у вигляді таблеток без оболонки і таблеток, вкритих оболонкою, а також таблеток кишковорозчинних.

Ділянка по виробництву твердих лікарських форм малих промислових і дослідних серій. Ділянка виробництва твердих лікарських форм малих промислових і дослідних серій призначений для випуску твердих дозованих форм загальної фармакологічної групи для орального застосування у вигляді таблеток без оболонки і таблеток вкритих оболонкою, таблеток кишковорозчинних і капсул.

Ділянка по виробництву твердих лікарських форм, антибіотиків і гормонів. Ділянка виробництва твердих лікарських форм антибіотиків і гормонів призначений для випуску твердих дозованих форм для орального застосування у вигляді таблеток без оболонки, таблеток вкритих оболонкою і капсул.

Цех готових лікарських форм (ГЛФ) складається з 3-х ділянок. Всі три ділянки сертифіковані за стандартами GMP.

Ділянка по виробництву капсульованих лікарських форм і порошків (КЛФіП). Ділянка КЛФіП призначена для випуску твердих дозованих форм для орального застосування у вигляді капсул і порошків.

Ділянка по виробництву таблетованих лікарських форм (ТЛФ). Ділянка ТЛФ призначена для випуску твердих дозованих форм для орального застосування у вигляді таблеток без оболонки і таблеток вкритих оболонкою, а також таблеток кишковорозчинних.

Ділянка по виробництву ін'єкційних лікарських форм (ІЛФ). Ділянка ІЛФ призначена для випуску лікарських препаратів у формі розчинів для

ін'єкцій в ампулах. На ділянці здійснюється випуск розчинів для ін'єкцій в ампулах як з фінішною стерилізацією розчинів в первинній упаковці, так і методом асептичного наповнення розчинів.

Фітохімічний цех. Ділянка з виробництва м'яких, рідких лікарських форм, спреїв і аерозолів (МРЛФСіА). На ділянці здійснюється випуск м'яких лікарських форм (гелі, мазі, креми), рідких лікарських форм (розчини, емульсії, суспензії, сиропи, краплі, настоянки), спреїв і аерозолів. Допоміжним процесом у виробництві є маркування флаконів, скла, пластику.

Цех м'яких лікарських форм. На поточний момент запущена ділянка по виробництву м'яких желатинових капсул. Ділянка призначена для виробництва м'яких желтінових капсул і м'яких шовних капсул. Розташований на території ТОВ «Фармекс Груп», м Бориспіль.

Окрім виробничого процесу, в цеху здійснюють сортування на відповідному обладнанні, контроль капсул.

Підприємство приймає участь у державних тендерах. На рис. 2.4 представлено вартість переможних лотів за останні 5 років.



Рис. 2.4. Участь у державних тендерах ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» [38]

Сума конкурентних лотів склала 30,5 млн грн. За 2023 рік підприємство отримало 6,8 млн переможних договорів для виконання, майже 2 млн грн вже є виконаними. В 2022 році отримало 2,9 млн грн переможних лотів, з них 2,7 млн грн є вже виконаними. В табл. 2.1 надано порівняння отриманої сукупної виручки від реалізації лікарських засобів та доходів від державного тендеру.

Таблиця 2.1

Виручка підприємства, отримана за рахунок тендерів

Рік	Виручка загальна, грн	Державні тендери, грн
2023	—	5 964 573
2022	1438695000	2 712 200
2021	2725616000	1 267 259
2020	2304235000	10 639 362

Джерело [40]

Найбільшу суму за останні чотири роки компанія отримала в 2020 році, оскільки на це вплинуло ряд чинників.

Проаналізуємо найбільш популярні лікарські засоби та їх замовників (табл. 2.2).

Таким чином, підприємство має взаємодію з різними державними структурами та забезпечує ліками регіонально. Але основний напрям дистрибуції здійснюється через аптечні мережі, як і у більшості компаній лідерів. В цілому ж підприємство взаємодіє з ДП Медичні закупівлі на постійні основі, а також іншими медичними закладами.

Крім того, потрібно зазначити, що репутація компанії у м. Харкові є досить високою, оскільки пропонує низку зарубіжних аналогів за більш низькою ціною та доступною ціною. Якщо в аптеці будуть аналоги зарубіжні та продукція ФК, споживачі оберуть саме останню. Про це свідчать останні локальні опитування. Особливо це стосується споживачів пенсійного віку. Але компанія кожного року випускає нові медичні препарати високої якості.

Таблиця 2.2

Перелік переможних лотів та їх замовників

Опис лоту	Замовник	Дата контракту	Сума, грн
Фармацевтична продукція (Ванкоміцин 500 мг)	ДП Медичні закупівлі України	15.11.23	292600
Фармацевтична продукція (Кислота золедронова 4 мг)	ДП Медичні закупівлі України	15.11.23	1 573 206
Фармацевтична продукція (Тамоксифен 20 мг)	ДП Медичні закупівлі України	31.05.23	1 214 816
Фармацевтична продукція (Ондансетрон 4 мг)	ДП Медичні закупівлі України	31.05.23	350 542
Фармацевтична продукція (Лікарські засоби)	Військово- медичний клінічний центр Південного регіону	05.04.23	2 203 351
Фармацевтична продукція (Сальбутамол, Севофлуран, Метамізолу натрію, Теофілін	ДУ "Науково- практичний центр дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України	15.03.23	1 774 880
Препарати лікарські – 11 лотів	Національна дитяча спеціалізована лікарня ОХМАТДИТ МОЗ України	16.02.23	545 292
Препарати лікарські – 11 лотів	Національна дитяча спеціалізована лікарня ОХМАТДИТ МОЗ України	16.02.23	80 566
Загальна вартість			5 964 573

2.2 Організація основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства

Основним бізнес-процесом підприємства є виготовлення ліків. Виготовлення ліків – це складний і ретельно контрольований процес, що передбачає ряд технічних, хімічних та фармацевтичних етапів для створення медикаментів, які використовуються для лікування або попередження різних

захворювань. Бізнес-процеси підприємства можна охарактеризувати наступним чином, в тому числі при запуску нових ліків.

1. Дослідження та розробка. ФК проводить дослідження хімічних речовин, щоб з'ясувати їхню потенційну ефективність у лікуванні конкретних захворювань. ФК з 2007 року створені підрозділи з фармацевтичної розробки та аналітичних досліджень, які наразі об'єднані у відділ фармацевтичної розробки та аналітичних досліджень (ОФРАД) [29]

2. Фази клінічних випробувань. Як правило, проходить три етапи випробувань.

3. Апробація та реєстрація. Після успішного завершення клінічних випробувань готується великий пакет документації для подання до регуляторних органів. Здійснюється звернення до регуляторних органів для одержання дозволу на виробництво та продаж.

4. Виробництво. Великомасштабний синтез активної речовини (API) – ключової складової лікарського засобу. Комбінування API з іншими неактивними речовинами для створення лікарської форми (таблетки, капсули, сироп і т. д.). Виготовлення фармацевтичного продукту на заводі та його упаковка.

5. Контроль якості. Систематичний аналіз якості виготовлених партій ліків для забезпечення їхньої безпеки та ефективності. Визначення тривалості зберігання та стабільності продукту. Підприємство має низку сертифікатів та свідоцтва про атестацію лабораторій. Зокрема в табл. 2.3 представлені сертифікати з їх характеристикою та застосуванням.

Сертифікат GMP встановлює відповідність вимогам належної практики при виробництві і контролі якості Системи співробітництва фармацевтичних інспекцій, директивам ЄС та рекомендаціям Всесвітньої організації охорони здоров'я відносно продукції, що призначена для торгівлі та дистрибуції в країні походження або для експорту.

Таблиця 2.3

**Сертифікати та свідоцтва відповідності ТОВ «Фармацевтична компанія
«Здоров'я» стандартам якості**

Сертифікат/ свідоцтво	Опис
	Сертифікат GMP Європейського Союзу, який розширював можливості підприємства експортувати продукцію у всі країни ЄС. Разом з тим, сертифікат є чинним до 2022 року, лютого. Тому завершення війни дозволить компанії продовжити чинність сертифікати та розвивати експертні операції.
	Міжнародний стандарт ISO-9001: 2015 покликаний оптимізувати внутрішні бізнес-процеси і управління ними для того, щоб швидко і адекватно реагувати на нестандартні зміни на ринку. Наявність такої системи підвищує ефективність бізнесу і стійкість компанії на ринку. Сертифікат чинний до 08.11.24 року.
	Стандарт ISO 14001: 2015 встановлює вимоги до системи управління навколишнім середовищем в організації. Фундаментальний принцип кожної системи управління навколишнім середовищем – це концепція постійного поліпшення. Сфера сертифікації – це процеси виробничі, а також пакування
	Сертифікат GMP виробничі ділянки заводу. Це сертифікат відповідності умов виробництва, лікарських засобів вимогам належної виробничої практики GMP. Потребує подовження.
	НАССР – Аналіз небезпеки та критичні контрольні точки. Сфера сертифікації – Виробництво дієтичних добавок у формі капсул. Сертифікат був чинний до 08.09.23, потребує подовження
Свідоцтва пр атестацію	Лабораторія фізико-хімічних методів аналізу. Мікробіологічна лабораторія. Контрольно-аналітична лабораторія. Відділ аналітичних розробок і досліджень. Свідоцтва засвідчують право проведення контролю якості та безпеки лікарських засобів відповідно до галузі. Всі зазначені лабораторії отримали таке право.

Джерело складено на основі [29]

Окремо потрібно відзначити політику підприємства в області екології. Підвищення екологічної культури підприємства на виробництві – це,

передусім, дотримання технології виробництва, дотримання правил промислової санітарії, дотримання вимог екологічного законодавства та внутрішніх документів. Дотримання цих вимог контролює керівництво виробничих підрозділів, відділ головного технолога, відділ охорони праці та сектор охорони навколишнього середовища. На підприємстві відділу дотримуються правил та культури поводження з відходами. Підприємство уклало низку договорів по переробці відходів, які утворюються на виробництві. Вторинна сировина передається на подальшу переробку. Котельня оснащена обладнанням, яке очищає викиди, зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище та працівників. Викиди в атмосферне повітря контролюються санітарною лабораторією. Система управління навколишнім середовищем постійно вдосконалюється: розробляються нові версії РП (керівництво процесом), СРМ (стандартні робітничі методики), в яких враховуються новації в виробництві, в законодавстві.

6. Доставка та розповсюдження. Розподіл ліків до аптечних мереж, лікарень та інших медичних установ. Проведення інформаційних заходів та рекламних кампаній для просування продукту на ринку.

7. Моніторинг та Фармаковігілянція. Постійний моніторинг побічних ефектів та реакцій на вживання ліків у пацієнтів. Здійснення внесків у формулу або інструкції за потреби, згідно з результатами моніторингу.

ФК має у власності 154 документи, зокрема патенти на корисну модель, торговельні марки та знаки для товарів та послуг [32].

Підприємство для забезпечення основних виробничих процесів має у розпорядженні необхідне обладнання для виробництва продукції.

В табл. 2.4 представлена характеристика обладнання, яке використовується підприємством для виконання різних виробних процесів.

Таким чином, можемо зробити висновки, що процеси з виробництва лікарських засобів охоплюють різні мікропроцеси – змішування, сортування, гранулювання, сушіння, нанесення покриття, регулювання тиску, нанесення етикетки, контролю тощо.

**Сучасне обладнання для забезпечення основних виробничих процесів
підприємства станом на 2023 рік**

Назва	Технічні характеристики
1	2
Машина для контролю ампул на механічні включення, обсяг наповнення і герметичність	Виробництво: Італія, Brevetti Продуктивність 18 тис.амп/год.
Машина для нанесення етикетки на ампули.	Виробництво: Англія, Newman. Продуктивність 33 тис. Амп/год. На даному обладнанні відбувається нанесення етикетки із зазначенням найменування препарату на кожен ампулу.
Лінія для упаковки ампул в блістер з ПВХ, пачку і гофрований короб.	Виробник: Італія, САМ Продуктивність – 60 тис. Амп / год.
Горизонтальна картоніруюча машина балконних конструкції мод.	Виробник: А.М.Р.Р. Handels AG, Італія “РМХ”, розроблена відповідно до вимог GMP для упаковки продукту в картонну пачку
Автоматична блістерна машина nMX (САМ).	Виробник: А.М.Р.Р. Handels AG, Італія. Блістерна машина призначена для фасування пігулок в односторонню чарункову контурну упаковку. Продуктивність від 8 до 320 блістерів / хв.
Різнострумовий змішувач HD 800 (робочий об'єм 800 л).	Виробник: Shanghai Aligned Machinery. За допомогою спеціального обертового механізму машина може легко обертати змішувальний бак (бін) в тривимірному просторі, таким чином досягається найкращий ефект змішування в порівнянні з простими традиційними змішувачами в двовимірному просторі.
Роторний таблет прес.	Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD Кількість станцій 77. Продуктивність машини від 138600 до 646800 таблеток на годину. Машина має регулювання висоти і товщини таблетки, регулювання тиску пресування таблетки.
Автоматична установка для нанесення покриттів.	Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD, Корея. Установка призначена для нанесення оболонки на таблетки. Велика відкрита перфорована поверхня випарника дозволяє максимально використовувати повітря для висушування. Висуваються розпилювачі для нанесення розчинів різних кольорів обладнання.
Змішувач-гранулятор з вакуумної сушінням, I-Pot-S400.	Виробник: Luperini Змішувач відповідає всім стандартам фармацевтичної і харчової промисловості (GMP).
Сушарка киплячого шару з функцією гранулювання D-300.	Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD, Корея. Управління обладнанням виконується за допомогою пульта управління.

Продовження табл. 2.4

1	2
Високошвидкісний змішувач, модель SM-200.	Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD, Корея. Високошвидкісний змішувач спроектований для змішування або гранулювання порошку. Змішування і волога грануляція досягається за допомогою механічного змішування імPELLерною мішалкою і дробаркою.
Змішувач-гранулятор з вакуумною сушкою, I-Pot-S20.	Виробник: Luperini. Змішувач відповідає всім стандартам фармацевтичної і харчової промисловості (GMP). Змішувач працює в автоматичному режимі.
Роторний таблет прес. Кількість станцій 15.	Виробник: Sejong Pharmatech Co., LTD, Корея. Продуктивність 67,5 тис. Табл / год. Машина має регулювання висоти і товщини таблетки, регулювання тиску пресування таблетки
Сортувальна машина.	Auto sorting machine. Модель: SS-5L. Швидкість сортують роликів – 340 об / хв. Використовується також для контролю капсул

Підприємство придбаває обладнання на постійній основі. Зокрема, на рис. 2.5 представлена вартість основних засобів підприємства за останні 3 роки. Як бачимо, в 2022 році відбулося скорочення вартості, що говорить про те, що підприємство на зараз не вкладає активно кошти в оновлення обладнання, що є абсолютно логічним і закономірним. Вкладення коштів у обладнання буде не виправданим в умовах дуже високих ризиків постійних обстрілів району, де розміщені виробничі потужності.

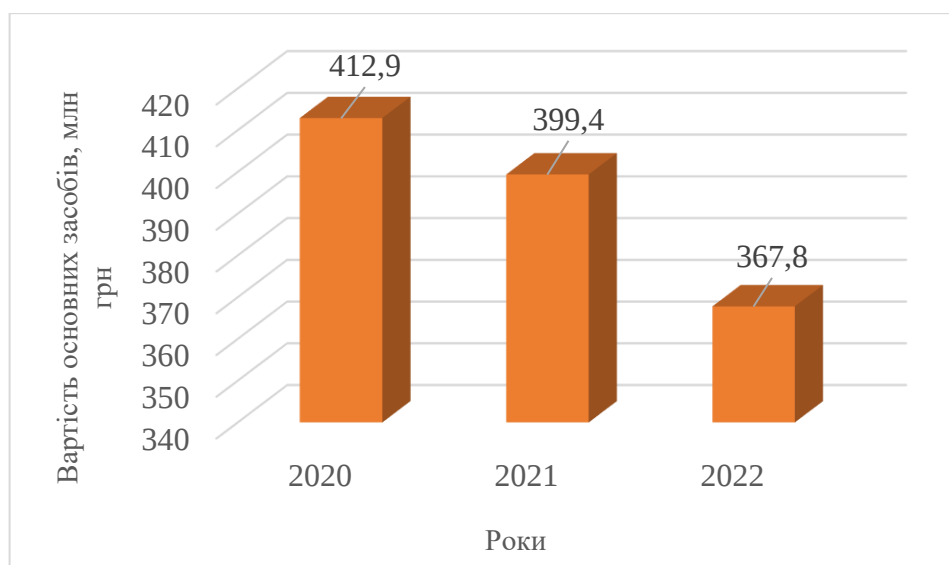


Рис. 2.5 Динаміка вартості основних засобів підприємства

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

Крім того, підприємство має на балансі і нематеріальні активи. Це і права на інтелектуальну власність, і відповідне програмне забезпечення для роботи обладнання. Зокрема, на рис. 2.6 представлена динаміка вартості нематеріальних активів. Тенденції з нематеріальними активами на підприємстві схожі з основними засобами. Їх скорочення обумовлено тим, що сьогодні підприємство має пережити війну, оскільки є великі ризики, зберегти існуюче обладнання та інтелектуальне надбання. Хоча в 2022 році на ринок було випущено декілька новинок від компанії.

Компанія має потужний асортимент продукції, яку пропонує на ринку України та на експорт. Має понад 360 препаратів у продуктовому портфелі. Більше 40 препаратів на зараз знаходиться у розробці та стадії дослідження. В 2022 році вийшло декілька новинок у компанії. Ще в 2021 році ФК запропонувало споживчим більше 10 нових препаратів. В 2023 році компанія продовжує дослідження та розробки нових препаратів.

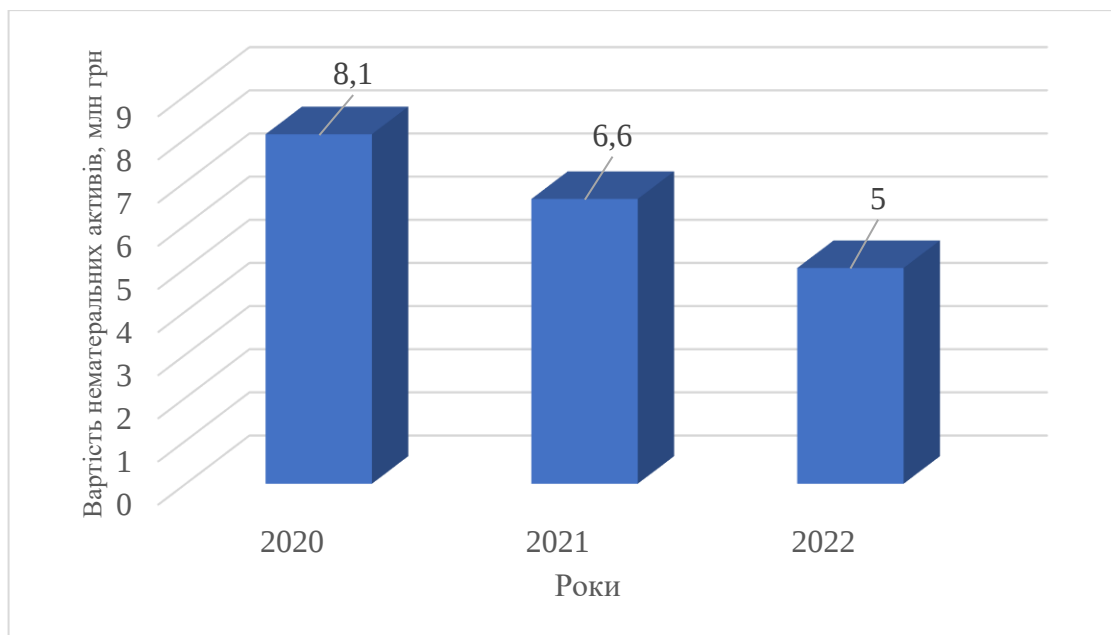


Рис. 2.6 Динаміка вартості нематеріальних активів підприємства

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

Підприємство класифікує всю продукцію, по перше, за формою випуску. В табл. 2.5 представлені групи препаратів та їх кількість у асортименті.

Класифікація лікарських засобів ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Група товарів за формою випуску	Кількість найменувань
Гель	17
Крем	25
Капсули	57
Таблетки	153

Сукупно має широкий спектр медичних ліків, які пропонує підприємство. На сайті реалізований проєкт з підпору можливих пропозицій ліків за АТС-групою. Обираючи категорію захворювання, система пропонує відповідні препарати (рис. 2.7).

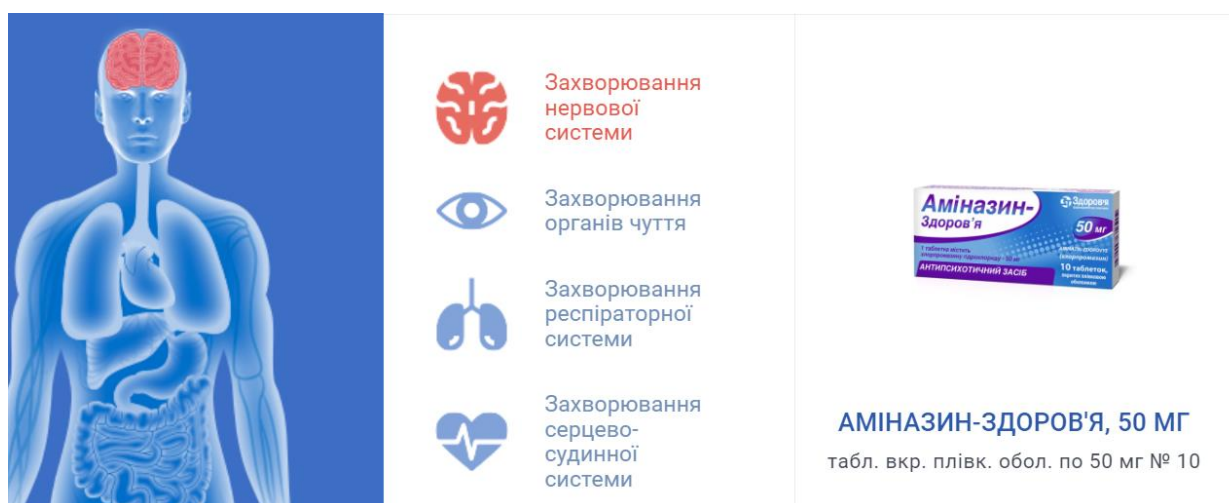


Рис. 2.7 Фрагмент сайту з підпором необхідного препарату за АТС-групою

Джерело [25]

Підприємство пропонує наступні категорії препаратів (табл. 2.6).

Таким чином, можемо зробити висновок про досить широкий асортимент лікарських препаратів, які пропонує ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». По всіх групах захворювання підприємство має пропозиції.

Класифікація лікарських засобів за групою захворювань**ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»**

Група товарів за групою захворювань	Кількість найменувань
Захворювання нервової системи	57
Захворювання органів чуття	10
Захворювання респіраторної системи	58
Захворювання серцево-судинної системи	53
Захворювання травневої системи	4
Захворювання шкіри	55
Захворювання кістково-м'язової системи	38
Захворювання крові	7
Інші	74

Потрібно зазначити, що ФК приймає активну участь у програмі Доступні ліки, і препарати цієї компанії не потребують, як правило, доплати, та користуються попитом серед населення.

Зокрема, у 2023 році ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» пропонувала наступні ліки населенню в рамках програми (табл. 2.7). Цей перелік є ширшим за програмою. У таблиці представлені тільки деякі прозиції.

Потрібно зазначити, що лідером пропозицій лікарським засобів є АТ «Фармак». Разом з тим, ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» пропонує вдвічі дешевше лікарські препарати у порівнянні з іноземними аналогами або АТ «Фармак». Також ФК пропонує на вибір упаковки з різною кількістю одиниць лікарського засобу, що є позитивним при призначенні лікаря.

Серед інших компаній, які пропонують аналоги за діючою речовиною, та знаходяться у цій же ціновій категорії – це ПрАТ «Лекхім-Харків», АТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД». Інші виробники, як правило пропонують вищі ціни на аналогічні товари.

Таблиця 2.7

Лікарські засоби, які підлягають реімбурсації за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення, станом на 14 лютого 2023 року ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

№з/п	Міжнародна непатентована назва лікарського засобу	Торговельна назва лікарського засобу	Форма випуску	Роздрібна ціна за упаковку, грн	Сума доплати за упаковку, грн
1.	Аміодарон (Amiodarone)	Кардіодарон - Здоров'я	таблетки	61,97	0
2.	Амітриптилін (Amitriptyline)	АМІТРИПТИЛІН	таблетки, вкриті оболонкою	23,13	10,61
3.	Амітриптилін (Amitriptyline)	АМІТРИПТИЛІНУ ГІДРОХЛОРИД	таблетки	23,13	10,61
4.	Амітриптилін (Amitriptyline)	АМІТРИПТИЛІН	таблетки, вкриті оболонкою	27,30	2,26
5.	Амлодипін (Amlodipine)	Амлодипін - Здоров'я	таблетки	8,32	0
6.	Амлодипін (Amlodipine)	Амлодипін - Здоров'я	таблетки	16,65	0
7.	Атенолол (Atenolol)	Атенолол - Здоров'я	таблетки	11,10	0
8.	Бісопролол (Bisoprolol)	БІСОПРОЛОЛ - ЗДОРОВ'Я	таблетки, вкриті оболонкою	8,51	2,91
9.	Бісопролол (Bisoprolol)	БІСОПРОЛОЛ - ЗДОРОВ'Я	таблетки, вкриті оболонкою	12,24	1,01
10.	Верапаміл (Verapamil)	Верапамілу гідрохлорид	таблетки	8,13	0
11.	Галоперидол (Haloperidol)	ГАЛОПРИЛ	таблетки	60,12	34,27
12.	Галоперидол (Haloperidol)	ГАЛОПРИЛ ФОРТЕ	таблетки	86,19	0
13.	Глібенкламід (Glibenclamide)	Глібенкламід - Здоров'я	таблетки	21,21	0
14.	Гліклазид (Gliclazide)	Гліклазид Здоров'я	таблетки	53,30	0
15.	Дигоксин (Digoxin)	Дигоксин Здоров'я	таблетки	14,79	0
16.	Еналаприл (Enalapril)	Еналаприл Здоров'я	таблетки	10,96	0
17.	Карбамазепін (Carbamazepine)	КАРБАМАЗЕПІН - ЗДОРОВ'Я	таблетки	28,91	2,38
18.	Карбамазепін (Carbamazepine)	КАРБАМАЗЕПІН - ЗДОРОВ'Я ФОРТЕ	таблетки	232,57	99,92
19.	Клопидогрель (Clopidogrel)	Клопидогрель	таблетки, вкриті оболонкою	22,33	8,90
20.	Нітрогліцерин (Glyceryltrinitrate)	Нітрогліцерин - Здоров'я	таблетки сублінгвальні	14,33	0

Джерело [26]

Таким чином, підприємство має як основні виробничі процеси, так і допоміжні, які дозволяють забезпечити ефективну роботу всього підприємства, реалізацію і просування продукції, просування продукції на рівні державних тендерів, програми Доступні ліки тощо.

Таким чином на рис. 2.8 та 2.9 представимо схематично опис основних бізнес-процесів ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», які містять і виробничі, і інші процеси, або їх ще називають життєвого циклу продукції.



Рис. 2.8. Основні бізнес-процесу життєвого циклу лікарського засобу

При цьому, окремо потрібно охарактеризувати виробничі бізнес-процеси підприємства, які забезпечують наявні цехи та лабораторії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Виробничі бізнес процеси

Висушування	Нанесення етикетки
Виробництво м'яких, рідких та твердих лікарських форм, змішування, регулювання форми	Контроль, сортування, маркування
Упаковка	Фасування
Нанесення покриття, оболонки	Інспектування

Джерело: складено автором

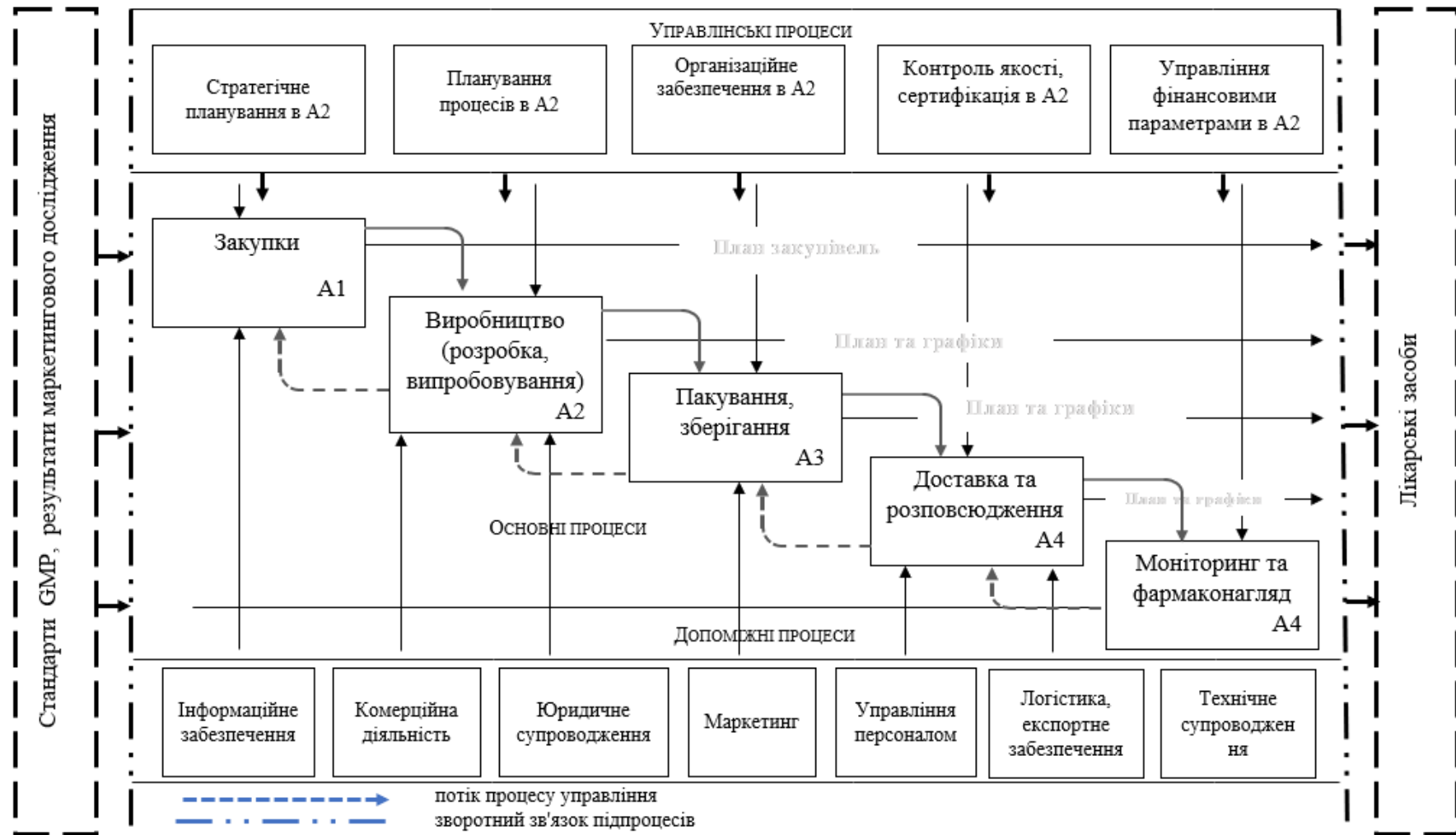


Рис 2.9 Процесна модель управління виробництвом лікарських засобів

Джерело: складено автором

2.3 Аналіз економічної ефективності бізнес-процесів підприємства

Загальний обсяг лікарських засобів у 2022 році сягав 46 млрд грн. Частка вітчизняних виробників до кінця 2022 року збільшилась до 72% у натуральному вираженні та 38% у грошовому вимірі. У загальному рейтингу всього ринку лікарських засобів (аптечний роздріб та державні закупівлі) перші позиції належать українським – Фармак, Дарниця, Юрія-Фарм, Артеріум. Група Здоров'я займала у 2021 році 5 позицію з ринком у 3,15% та 7 позицію в рейтингу 2022 року з часткою ринку у 2,78% [22].

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» отримала в 2021 році значний приріст у доходах та успіхи у завоюванні ринків. Виручка від реалізації склала 2,7 млрд грн (рис. 2.10).

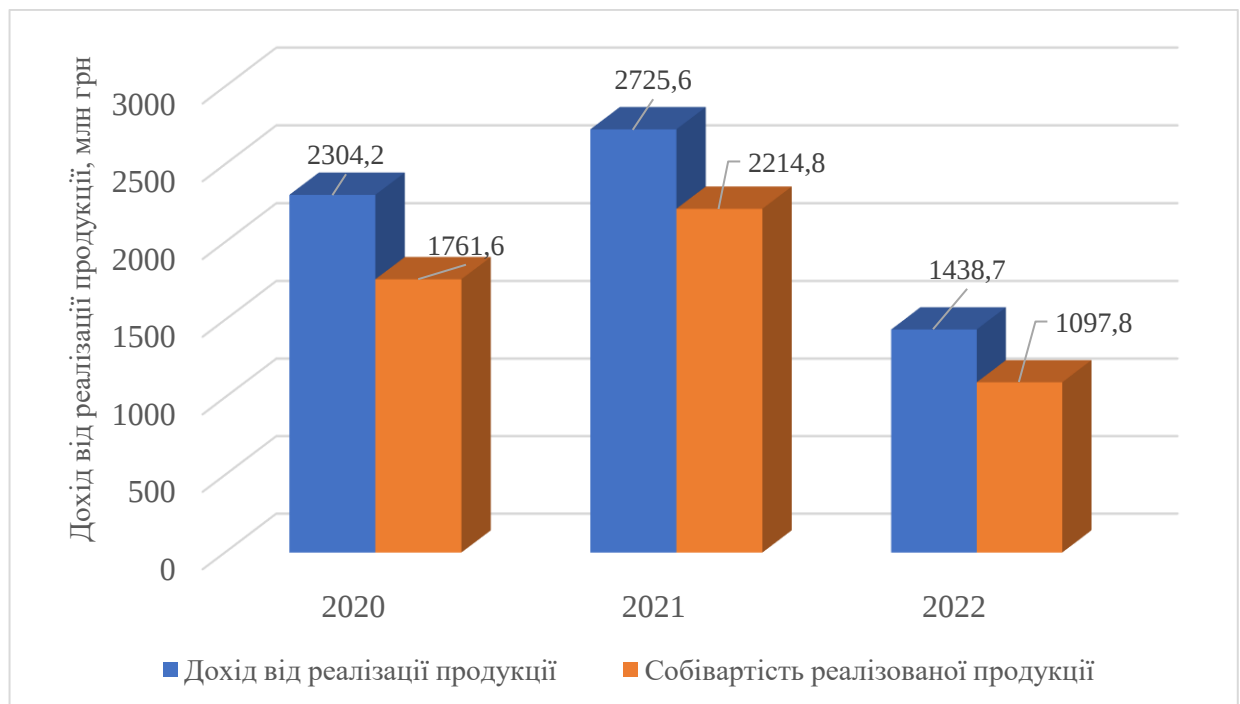


Рис. 2.10 Динаміка виручки та виробничих витрат підприємства за період з 2020 по 2022 рр

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

В 2022 році дохід значно скоротився у порівнянні з попередніми роками і склав 1,4 млрд грн. Разом з тим виробничі витрати і в 2020, і в 2022 році

склали 76%, більшого значення сягнув показник у 2021 році. Отже у підприємства в структурі витрат виробничі є значущими.

Підприємство отримало чистий прибуток у 2022 році в розмірі 77 млн грн, проте понесло збитки і в 2021, і в 2020 році, що вплинуло на рентабельність діяльності. Рентабельність активів за ряд років представлена на рис. 2.11. Показник розраховують діленням прибутку на вартість всіх активів.

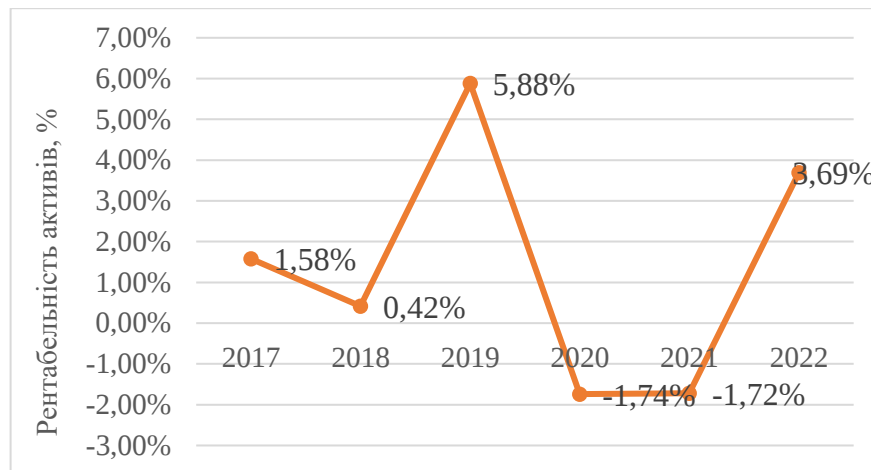


Рис. 2.11 Рентабельність активів ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» з 2017 по 2022 рр.

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

Отже підприємство і до війни демонструє збиткову діяльність і потребу у оптимізації витрат, нарощенні маржинального прибутку. Маржинальний прибуток підприємства, тобто виручка від реалізації продукцію за вирахуванням змінних витрат, представлена на рис. 2.12.

На графіку маємо співвідношення маржинального прибутку до виручки від реалізації. Як бачимо, дійсно маржинальний аналіз дозволяє прийти до висновку про високий рівень змінних витрат та потреби у їх оптимізації. Аналіз дозволяє зробити висновки необхідності удосконалення процесів та скорочення витрат на певних етапах виробництва продукції. Показник маржинальності демонструє ту ж тенденцію, що і рентабельність активів, тим самим вказуючи на необхідність оптимізації витрат виробничих.

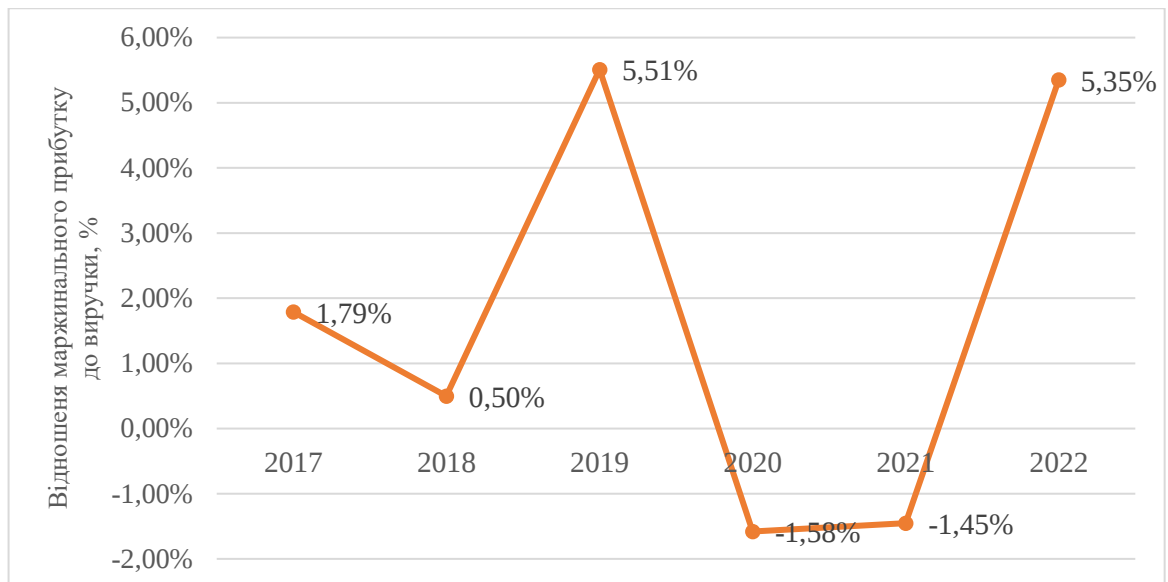


Рис. 2.12 Чиста маржа ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» з 2017 по 2022 рр.

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

В табл. 2.9 представимо дані факторного аналізу рентабельності діяльності підприємства за моделлю Дюпона.

Таблиця 2.9

Показники для факторного аналізу підприємства

Показник	Формула	2021	2022
Факторний аналіз рентабельності			
ROE (рентабельність власного капіталу), %	Чистий прибуток / Капітал	-4,8%	7,94%
ROS (рентабельність продажів), %	Чистий прибуток / Продажі	-1,45%	5,35%
АТ (оборотність активів)	Продажі / Активи	1,19	0,69
А/Е (фінансовий важіль)	Активи / Капітал	2,57	2,15

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

Рентабельність власного капіталу у 7,94% є доволі низьким показником. Факторний аналіз дозволяє нам побачити значний вплив оборотності активів та рентабельності продажів. Тобто, перш за все, збільшення рентабельності власного капіталу потребує більшої оборотності активів, що можливе тільки

за рахунок збільшення обсягів реалізації. На сьогодні підприємство знаходиться в зоні великих ризиків, тому потребувало час для адаптації до умов війни. Участь у різноманітних програмах дозволить дещо збільшити обсяги реалізації у 2023 році. Разом з тим, потрібно звернути увагу на показник рентабельності продажів, який склав 5,35% у 2022 році. Такий показник є низьким для ринку фармацевтичних послуг, де рентабельність конкурентів може перевищувати 20%. Отже, значну увагу треба приділити оптимізації бізнес-процесів та пошуку варіантів скорочення витрат, збільшення прибутку.

Підприємство продемонструвало за останній рік скорочення доходу на 47,2%, а також скорочення вартості сукупних активів на 9%. При цьому здійснило нарощення прибутку до позитивного значення у 77 млн грн, що є не достатнім показником для розвитку великого підприємства.

Також нами була оцінена фінансова стійкість підприємства як ознака ефективності операційного менеджменту підприємства. В табл. 2.10 представлені показники за 2 роки для порівняння.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості підприємства

Показник по рокам	Формула	2021	2022
Фінансовий леверидж	Запозичені кошти / Власний капітал	1,57	1,15
Коефіцієнт покриття процентів прибутком (TIE)	Операційний прибуток / Фінансові витрати	0,43	1,57
Чистий робочий капітал, грн	Оборотні активи - Короткострокові зобов'язання	968 807	1 063 530
Коефіцієнт маневреності	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	0,31	0,37

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

Таким чином, маємо покращену ситуацію саме у 2022 році, незважаючи на війну, скорочення риків збуту, оскільки продукція мала свої ринки і в регіонах, що окуповані або зруйновані. Фінансовий леверидж демонструє

зниження позикових коштів підприємства у структурі капіталу. Підприємство щороку несе фінансові витрати для погашення вартості користування позиковими коштами, а коефіцієнт покриття процентів збільшився, що є вкрай позитивним. Важливим показником є робочий капітал, який у промислового підприємства має бути обов'язково позитивним. ФК має у наявності робочий капітал, що є позитивною характеристикою і вказує на ліквідність підприємства і здатність розраховуватись з кредиторами.

На рис. 2.13 представлена динаміка показника відношення робочого капіталу до вартості всіх активів.

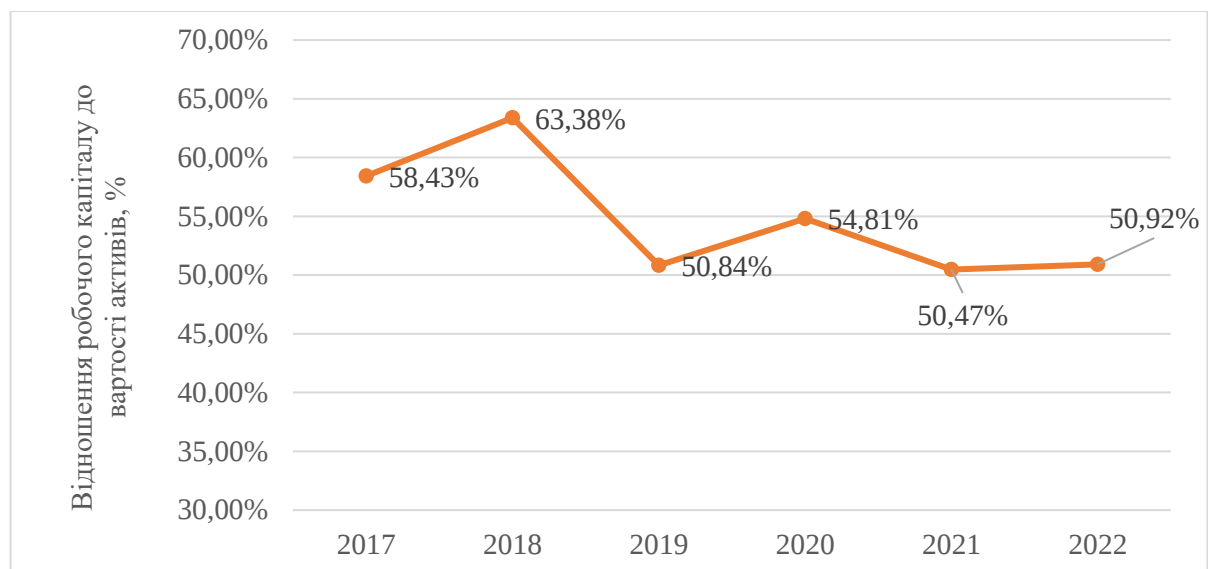


Рис. 2.13 Коефіцієнт відношення робочого капіталу до вартості активів підприємства з 2017 по 2022 рр.

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

В цілому у підприємства достатньо робочого капіталу вже тривалий час, а це означає, що рейтинг буде позитивним у взаємовідносинах з контрагентами. При придбанні сировини та матеріалів, контрагенти схильні покращувати політику кредитування і готові збільшувати тривалість розрахунків, що наразі є дуже позитивним і необхідним.

Тому одним із запропонованих заходів може бути пов'язано з управлінням кредиторською заборгованістю і її погашенням. Збільшення тривалості розрахунків дозволить скоротити операційні витрати.

Крім того, в табл. 2.11 представимо показники ліквідності діяльності підприємства. Поточна ліквідність має бути більшою ніж 100% у промислового підприємства. Середній по галузі показник складає 130,4%. Абсолютна ліквідність має перевищувати рівень у 20%. Тобто підприємство має високу ліквідність, що є позитивною ознакою наявності достатнього рівня оборотного капіталу покриття поточних зобов'язань за необхідності.

Таблиця 2.11

**Показники ліквідності діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія
«Здоров'я» з 2017 по 2022 рр.**

Показник ліквідності по рокам	Формула	2019	2020	2021	2022
Поточна ліквідність	Поточні (оборотні) активи / Поточні (оборотні) зобов'язання	456,6%	330,1%	263,7%	359,7%
Швидка ліквідність	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	316,4%	218,7%	176,9%	198,1%
Абсолютна ліквідність	(Гроші та фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	10,8%	1,8%	0,3%	48,9%
«Кислотний тест» коефіцієнт	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	317,8%	219%	178,9%	200,4%

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

Коефіцієнт “кислотний тест” – індикатор ліквідності, що показує співвідношення між оборотними активами за мінусом запасів та поточними зобов'язаннями компанії. Середній по галузі показник у 2022 році – 74,7%.

Отже для більш детального дослідження прибутковості підприємства дослідимо більш детально показники ефективності операційних процесів для виявлення шляхів та методів оптимізації та покращення з метою збільшення рентабельності діяльності підприємства. Для цього розрахуємо та проаналізуємо ряд показників (табл. 2.12).

Показники прибутковості діяльності підприємства

Показник по рокам	2019	2020	2021	2022
Рентабельність активів, %	5,8%	-1,7%	-1,7%	3,7%
Рентабельність оборотних активів, %	7,8%	-2,2%	-2,1%	5,2%
Рентабельність загальних активів, %	13,2%	4,4%	4,5%	10,6%
Валова рентабельність собівартості, %	29,1%	30,8%	23,1%	31,1%
Чиста рентабельність витрат, %	11,2%	8,5%	1,8%	14,1%

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

Рентабельність активів (ROA) дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від'ємні значення свідчать про збитки. Підприємство останні декілька років має показники як і середньоринкові.

Рентабельність оборотних активів (RCA). Чим вище значення коефіцієнта, тим краще компанія використовує оборотні кошти для генерації прибутку. Від'ємні значення свідчать про збитки. Максимальне значення ринку за останні декілька років не перевищувало 3,4%.

Рентабельність загальних активів (ROTA) розраховується як відношення операційного прибутку (чистого доходу до вирахування відсотків та податків) до загальних активів компанії. На відміну від ROA, при розрахунку ROTA

використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток. Підприємство має вищі показники, ніж в середньому по галузі. У 2022 році – це 1,8%.

Валова рентабельність собівартості – індикатор прибутковості, що розраховується як співвідношення між валовим прибутком (збитком) та собівартістю. Підприємство протягом останніх років має показник рентабельності вищим, ніж середньоринковий, який у 2022 році склад 20,3%. Отже потрібно зазначити про ефективне управління виробничими витратами та досить високий показник валової рентабельності.

Чиста рентабельність витрат (ROTC) – індикатор прибутковості, що вказує на відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг) та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з реалізацією продукції.

Хоча підприємство має показники дещо вищі, ніж середньоринкові, разом з тим ефективність управління операційними процесами потребує удосконалення. Таким чином, проаналізуємо структуру витрат підприємства.

Таблиця 2.13

Операційні витрати підприємства

Елементи витрат, тис грн	2022	2021
Матеріальні витрати	698 259	1 182 919
Витрати на оплату праці	184 503	363 855
Відрахування на соціальні потреби	39 731	74 573
Амортизація	33 824	36 192
Інші операційні витрати	19 256	308 439
Всього	975 573	1 965 978

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

Підприємство значно скоротило інші операційні витрати в 2022 році. Також зменшився фонд оплати праці, що також пов'язано із скороченням штатних працівників у зв'язку зі зменшенням обсягів виробництва після

**Фінансові результати та витрати ТОВ «Фармацевтична компанія
«Здоров'я» за 2021-2022 рр.**

Елементи по рокам, тис грн	2021	2022	Темп росту
Доходи	2 725 616	1 438 695	0,5278
Собівартість реалізованої продукції	2 214 829	1 097 760	0,4956
Адміністративні витрати	160 888	86 962	0,5405
Витрати на збут	189 778	42 024	0,2214
Інші операційні витрати	132 714	65 744	0,4953
Фінансові витрати	115 552	116 071	1,004
Інші витрати	7 123	102 085	14,33
Прибуток	-39 559	77 032	-

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

початку війни. Підприємство майже не припиняло своє виробництво.

Крім того, проаналізуємо й інші витрати підприємства для розуміння можливих причин низької рентабельності діяльності підприємства.

Таким чином, підприємство скоротило всі статті витрат, оскільки доходи також скоротились на 47,2%. Значне скорочення майже всіх видів витрат дозволило отримати позитивне значення. Тобто підприємство змогло отримати прибутковість разом зі скороченням певних статей витрат.

Останні показники, які проаналізуємо в даному розділі – це показники ділової активності, які необхідно аналізувати в контексті процесів розрахунків з дебіторами та управління кредиторською заборгованістю. Зокрема в табл. 2.15 надані основні показники.

Як можна побачити, у підприємства цикл розрахунків з постачальниками значно менше ніж, розрахунок з покупцями. А період фінансово циклу складає 225 днів (рис. 2.14).

Таблиця 2.15

**Показники ділової активності ТОВ «Фармацевтична компанія
«Здоров'я»**

Показники по рокам	2019	2020	2021	2022
Оборотність загальних активів	1,1	1,2	1,3	0,7
Оборотність робочого капіталу	2,0	2,2	2,7	1,4
Оборотність дебіторської заборгованості	2,6	2,8	2,8	1,7
Оборотність кредиторської заборгованості	3,7	4,8	2,7	5,2

Джерело складено автором на основі [38, 39, 40]

415 днів				
ПЕРІОД ОПЕРАЦІЙНОГО ЦИКЛУ = $T_{TMЗ} + T_{ДЗ} - T_{КЗ}$				
Період обороту кредиторської заборгованості, $T_{КЗ}$ 95 днів	Період обороту товарно- матеріальних запасів, $T_{ЗАП}$ 216	Період обороту дебіторської заборгованості, $T_{ДЗ}$ 104 дні		
225 днів	ПЕРІОД ФІНАНСОВОГО ЦИКЛУ, $T_{ОЦ} = T_{ФЦ} + T_{КЗ}$.			

Рис. 2.14 Операційний та фінансовий цикл

Оборотність робочого капіталу – індикатор ділової активності, що показує ефективність використання робочого капіталу компанії з точки зору згенерованої ним виручки. Протягом операційного циклу робочий капітал обертається менше двох разів. Тобто ділова активність сповільнилась. Розрахунки з підприємством здійснюється з великою відстрочкою, тобто розрахунки з підприємством можуть тривати до 130 днів.

Така ситуація потребує аналізу допоміжних бізнес-процесів, які представлені на рис. 2.15.

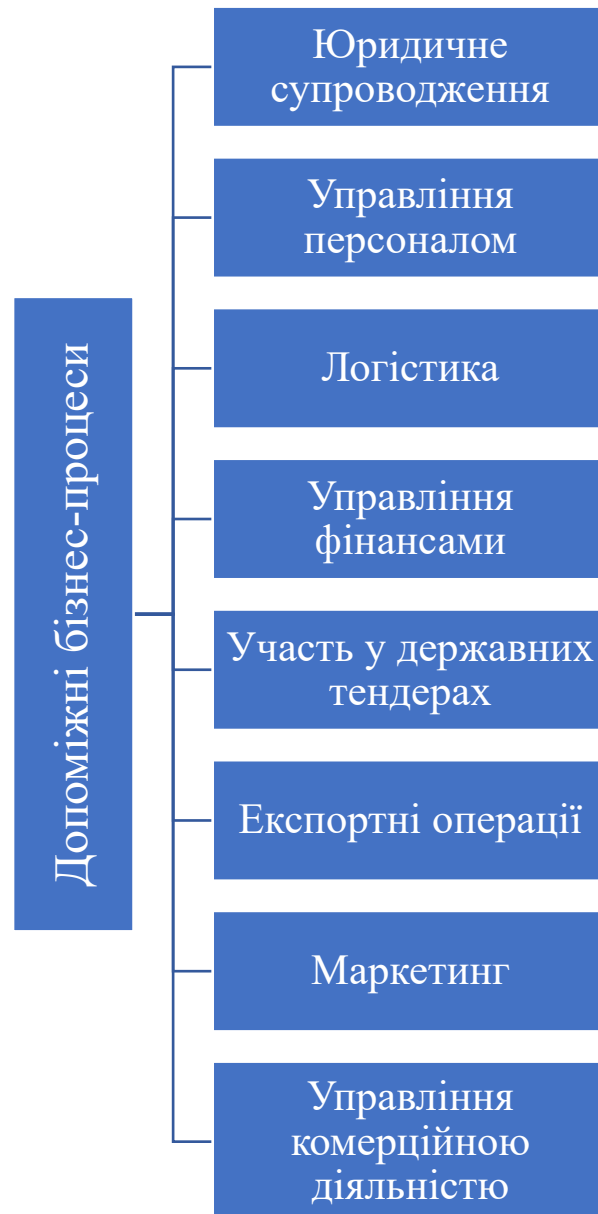


Рис. 2.15 Допоміжні бізнес-процеси на підприємстві

І основні, і допоміжні бізнес-процеси супроводжуються певними витратами на підприємстві. Підприємство має запровадити систему, яка на етапі аналізу бізнес-процесів дозволить оптимізувати витрати діяльності та збільшувати прибуток діяльності. Всі бізнес-процеси, які не пов'язані з самим виробництвом лікарських форм, мають бути оптимізовані. Останнє ж скорочення витрат в значній мірі відбувалось за рахунок кардинального зменшення обсягів та напрямів діяльності підприємства.

Крім того, потребують удосконалення комерційні бізнес-процеси підприємства, удосконалення процедур роботи з покупцями для скорочення фінансового циклу підприємства та покращення прибутковості.

Висновки до розділу 2.

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» функціонує на ринку фармацевтичних продуктів ще з початку 20 століття, має традицію, історію розвитку та еволюції. За це час підприємство організувало низку процесів, в тому числі виробничих, які знаходяться в центрі уваги менеджменту. Підприємство має організовані основні бізнес-процеси, які не можуть бути реалізовані без належного обладнання та технологій. Підприємство постійно оновлює обладнання та технології, удосконалює виробничі лінії.

Крім основних, підприємство підтримує низку допоміжних та управлінських процесів, які дозволяють забезпечувати роботу служби юридичної, постачання, збуту, заключення договорів, експорту продукції в інші країни. Підприємство отримало низку сертифікатів, які підтверджують якість продукції та менеджменту, а також право на здійснення контролю якості виробництва на підприємстві.

За останні декілька років підприємство отримує збитки, а показники рентабельності є від'ємними. Підприємство вдалось до значного скорочення витрат; економія дозволила збалансувати ситуацію, але нерентабельна діяльність потребує удосконалення управління процесами на підприємстві, які дозволять збільшити прибутковість.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Удосконалення планування бізнес-процесів з використанням методу АВ-костингу

Концептуально підприємство має дотримуватись алгоритму удосконалення бізнес-процесів, спираючись на підхід, зазначений на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Концептуальний підхід до управління бізнес-процесами

Підприємство сертифіковано за стандартом ISO 9001. Міжнародний стандарт ISO-9001: 2015 покликаний оптимізувати внутрішні бізнес-процеси і управління ними для того, щоб швидко і адекватно реагувати на нестандартні зміни на ринку. Сертифікат чинний до 08.11.24 року.

Система управління бізнес-процесами відповідно до стандартів ISO передбачає орієнтацію на кінцевого споживача, безперервне поліпшення

параметрів бізнес-процесів, прийняття рішення, заснованого на фактах. Процесний напрям даної системи управління включає в себе впровадження якісних, статистичних та кількісних методів контролю, розробку процедури документообігу бізнес-процесів.

Безперервний менеджмент процесів (БМП) передбачає поліпшення шляхом постійної оптимізації існуючих процесів і оргструктур з урахуванням організаційних цілей і критеріїв ефективності. БМП за своєю суттю є дуже схожим із концепцією безперервної оптимізації (Continuous Improvement, Kaizen).

Нами були визначені критерії оптимізації бізнес-процесів:

- 1) скорочення витрат через усунення непотрібних активностей, повторів;
- 2) підвищення рентабельності підприємства.

Одним з методів, які пропонуюся нами у роботі є впровадження концепції функціонального обліку витрат (ABC - Activity-Based Costing), який формалізує облік та аналіз витрат за видами діяльності щодо розподілу накладних витрат на продукцію. Системи ABC можуть використовуватися для калькуляції виробничих витрат, аналізу прибутковості, управління та контролю витрат.

Щодо стратегічного управлінського обліку для розподілу виробничих накладних витрат слід розглядати показники, відмінні від обсягу виробництва.

ABC-підхід визначає види діяльності, що призводять до виникнення витрат, та досліджує основні носії витрат для цих видів діяльності. Це забезпечує глибше розуміння витрат у довгостроковому періоді.

Дії, що здійснюються на цих етапах, при застосуванні методу ABC називаються функціями/активностями (activities).

В основі управління, що базується на визначенні бізнес-процесів та активностей, лежить кілька аналітичних методів, які використовують ABC-інформацію.

Концепція ABC визнає, що у довгостроковому плані більшість виробничих витрат є постійними, і дозволяє зрозуміти причини, що викликають зміну накладних витрат із часом.

Теорія ABC передбачає, що з розрахунку вартості продукції повинні враховуватися всі функції, які забезпечують бізнес-процеси.

Тобто такий підхід дозволяє врахувати різні бізнес-процеси, такі як виробництво, розробку технології, логістику, поширення продукції, сервісне обслуговування, інформаційну підтримку, фінансове адміністрування та загальне управління.

Одним із напрямків використання ABC-методу є формування на підприємстві системи бюджетів. При формуванні системи бюджетів використовується ABC-модель визначення обсягу і вартості робіт, і навіть потреб у ресурсах.

Отримана ABC-інформація дозволяє приймати усвідомлені та цілеспрямовані рішення про розподіл ресурсів, що спираються на розуміння взаємозв'язків функцій та вартісних об'єктів, вартісних факторів та обсягу робіт. Усе це дозволяє сформуванню реалістичну систему бюджетів.

Концепція ABC заслуговує на увагу, оскільки є основою для методів управління підприємством, а саме:

ABM (Activity Based Management) – управління, засноване на діях (функціях, операціях);

ABB (Activity Based Budgeting) – бюджетування з урахуванням виконуваних дій (функцій, операцій);

ARP (Activity Resource Planning) – функціональне планування ресурсів.

Найбільший ефект АВ-костинг дає тих підприємствах, де частка непрямих витрат у витратах підприємства дуже велика і потрібно правильно розподілити непрямі витрати за видами продукції робіт чи послуг. Найчастіше даний метод застосовується у таких випадках:

- у ціноутворенні, коли ціна встановлюється від витрат та важливо об'єктивно визначити повну собівартість виду продукції;

- за наявності дуже витратних операцій чи видів діяльності, витрати на які необхідно зменшити;
- при складанні кошторисів витрат за підрозділами підприємства чи за видами діяльності.

В основу АВ-костингу покладено поняття драйвера витрат чи інакше бази розподілу вартості бізнес-процесів, які не пов'язані з самим виробництвом.

Драйвери витрат (бази розподілу) – це такі показники діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на величину непрямих витрат і їх використовують для рознесення непрямих витрат за операціям.

Розрізняють драйвери операцій та продуктів. АВ-костинг дуже трудомісткий, оскільки необхідно врахувати дуже велику кількість бізнес-процесів, пов'язаних із виготовленням та реалізацією продукції.

У усіченому вигляді АВ-костинг можна застосовувати на практиці для розподілу витрат відділів та служб заводууправління за видами продукції, що випускаються на підприємстві. Розберемо саме цей варіант застосування методу.

АВ-костинг здійснюється у три етапи:

- 1) визначаються витрати, які можна врахувати відокремлено у даному підрозділі;
- 2) виявляється перелік активностей/операцій, що виконуються персоналом підрозділу; потім витрати розподіляються за процесами з допомогою драйверів;
- 3) витрати з операцій переносяться на види продукції з допомогою драйверів продукції (але ця частина не стосується оптимізації бізнес-процесів).

Очевидно, що драйвером операцій є час, витрачений на виконання тієї чи іншої операції. Перенесемо витрати на операції пропорційно до часу, витраченого на їх виконання.

Візьмемо конкретний приклад на прикладі відділу розробок.

ОГК підприємства займається питаннями підготовки виробництва нових виробів. У відділі можна окремо врахувати такі витрати:

- а) зарплата інженерів-конструкторів – 420 тис. грн/міс;
- б) зарплата техніків – 72 тис. грн/міс;
- в) витрати на відрядження, пов'язані з проведенням досліджень тощо, – 30 тис. грн/міс;
- г) витрати на експлуатацію комп'ютерів та розмножувальної техніки – 20 тис. грн/міс.

У відділі можна виділити такі операції: 1) розрахунок технічних показників лікарських засобів; 2) розробка робочої документації; 3) коригування робочої документації після випробувань. Відділ займається розробкою лікарських форм, які своєчасно мають бути виготовлені у цехах, випробувані та передані у виробництво. Потрібно рознести витрати ОГК з двох видів лікарських засобів.

Рішення. На основі хронометражних вимірів часу працівників, а також опитування визначаємо розподіл часу працівників та завантаження обладнання за операціями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл часу по операціям, %

Показники	Технічні розрахунки	Підготовка робочої документації	Корегування документації
Інженери	38	56	6
Техніки	–	100	–
Відрядження	–	20	80
Комп'ютерні роботи	80	15	5

Джерело: розрахунки автора

Очевидно, що драйвером операцій є час, витрачений виконання тієї чи іншої операції. Перенесемо витрати на операції пропорційно до часу, витраченого на їх виконання (табл. 3.2). Наприклад, зарплата інженерів,

Таблиця 3.2

Вартість операцій ОГК, тис грн

Показники	Технічні розрахунки	Підготовка робочої документації	Корегування документації	Всього витрат
Зарплата інженерів	160	235	25	420
Зарплата техніків	—	72	—	72
Відрядження	—	6	24	30
Експлуатація комп'ютерів	16	3	1	20
Вартість операції	176	316	50	542

Джерело: розрахунки автора

пов'язана з виконанням технічних розрахунків, розраховується таким чином:
 $420 \times 0,38 = 160$ тис. грн, а робоча документація, що припадає: $420 \times 0,56 = 235$ тис. грн.

Встановлюємо драйвери продукції, за допомогою яких витрати з операцій будуть перенесені на готову продукцію:

- Технічні розрахунки: всього 250 од.;
- Робоча документація: всього 90 од.;
- Коригування документації: кількість доопрацьованих та перероблених креслень, всього 12 од.

Можна було б взяти за базу розподілу час, витрачений інженерами на розробку креслення певного формату, але це надзвичайно ускладнило б метод, а, крім того, час, витрачений на креслення конструкції не є показником досконалості конструкції. Таким чином, можна відзначити суб'єктивність методу АВ-костингу, однак, це краща практики, що склалася, розподілу витрат на підготовку виробництва пропорційно до заробітної плати робітників, які виготовлятимуть ці вироби в основних цехах підприємства.

Прямопропорційний зв'язок: витрати на підготовку виробництва виробу - зарплата основних робітників, сумнівна. Дійсно, чим більше витрат вкладено в конструювання виробу, тим більше воно досконале і тим менше коштів має піти на його виготовлення, зокрема, і на заробітну плату робітників.

Визначимо ставки розподілу витрат за кожним драйвером.

За технічними розрахунками маємо: $176 \text{ тис. грн}/250 \text{ од.} = 0,7 \text{ тис. грн/од.};$

з робочої документації: $316 \text{ тис. грн}/90 \text{ од.} = 3,51 \text{ тис. грн/од.};$ по скоригованій документації: $50 \text{ тис. грн.}/12 \text{ од.} = 4,17 \text{ тис. грн/од.}$

Розрахуємо витрати ОГК, віднесені на вироби протягом періоду.

Виріб X: $0,7 \times 150 + 3,51 \times 60 + 4,17 \times 4 = 332,3 \text{ тис. грн.}$

Виріб Y: $0,7 \times 100 + 3,51 \times 30 + 4,17 \times 8 = 209,7 \text{ тис. грн.}$

Разом: 542 тис. грн.

Такий підхід дозволяє, перш за все, аналізувати бізнес-процеси з точки зору наявних операцій/ активностей, необхідної кількості, непотрібних або зайвих функцій, які не додають вартості готового виробу. Тобто вже на етапі аналізу бізнес-процесів відбувається оптимізація, скорочення витрат.

Крім того, всі працівники, задіяні у виконанні функцій/ активностей мають можливість удосконалювати процеси, як наслідок – сприяти скороченню витрат на обсяг виробництва, збільшення прибутковості. Такий підхід до розподілу витрат основних та допоміжних бізнес-процесів також впливає на формування ціни лікарського засобу, у якого немає аналогів. Для підприємства за рядом лікарських засобів це дозволить переглянути ціни та підвищити рентабельність за рядом позицій, про що свідчить цінова політика.

3.2. Удосконалення процесів комерційної діяльності

Робота комерційного відділу фармацевтичного підприємства є ключовою для успішної діяльності, оскільки цей відділ відповідає за реалізацію продукції та взаємодію з клієнтами, які можуть бути оптовими покупцями, аптеками, медичними установами тощо.

Є низку функцій, які виконують фахівці відділу.

1) Розробка та впровадження стратегій продажу для максимізації обсягів продажів.

- 2) Впровадження маркетингових стратегій для підтримки продажів та підвищення свідомості про продукцію.
- 3) Розробка рекламних матеріалів та участь у фармацевтичних виставках та конференціях.
- 4) Оптимізація логістичних процесів для забезпечення своєчасності поставок та задоволення потреб клієнтів.
- 5) Управління запасами та мінімізація ризиків пов'язаних з втратами товарів.
- 6) Співпраця з виробниками та постачальниками для забезпечення стабільності поставок.
- 7) Розробка та впровадження фінансових стратегій для досягнення цілей продажів та прибутку.
- 8) Забезпечення відповідності продукції фармацевтичних законодавчих вимог.
- 9) Взаємодія з регуляторними органами для отримання ліцензій та дозволів.
- 10) Укладення угод та договорів з оптовими та роздрібними покупцями.
- 11) Ведення переговорів та управління відносинами з ключовими клієнтами тощо.

В нашому дослідженні звернули увагу на оптимізацію роботи з клієнтами етапі переговорів та укладання договорів з ключовими клієнтами. Управління заборгованістю – це ключовий аспект фінансового управління підприємства, який визначає, як ефективно компанія взаємодіє зі своїми покупцями та оптимізує свої зобов'язання за отримані товари та послуги. Удосконалення управління комерційними процесами має на меті забезпечення фінансової стабільності, зниження ризиків та забезпечення ефективного використання ресурсів. Ось кілька ключових аспектів удосконалення цього процесу.

1. Оптимізація термінів платежів. Передбачає аналіз та визначення оптимальних термінів платежів з урахуванням фінансових можливостей

компанії та взаємовідносин з клієнтами. Встановлення та збереження стабільних термінів для забезпечення довгострокових відносин.

2. Ефективне управління запасами. Оптимізація рівня запасів та збереження мінімальних оборотних коштів. Використання систем автоматизації для точного прогнозування потреб у запасах.

3. Переговори з покупцями. Активні переговори стосовно умов платежів та надання знижок за прискорені розрахунки. Пошук можливостей для спільної оптимізації ланцюжка постачань.

4. Автоматизація та IT-рішення. Використання систем автоматизації для керування заборгованістю та автоматичного введення даних. Впровадження електронних систем обробки рахунків та взаємодії з покупцями.

5. Моніторинг та аналіз платежів. Постійний моніторинг платежів для виявлення затримок. Аналіз платіжних термінів та ідентифікація можливостей для вдосконалення політики.

6. Фінансовий аналіз. Проведення фінансового аналізу для прогнозування майбутніх зобов'язань. Розробка бюджетів та планів для ефективного управління фінансовими ресурсами.

7. Стратегія зменшення зобов'язань. Розробка стратегії зменшення заборгованості шляхом оптимізації процесів та поліпшення умов платежів. Аналіз можливостей для отримання передоплати та розстрочення платежів.

8. Аналіз ринкових тенденцій. Спостереження за ринковими тенденціями та адаптація стратегій управління кредиторською заборгованістю з урахуванням змін у галузі.

Усі ці стратегії спрямовані на те, щоб оптимізувати взаємодію з покупцями, забезпечити фінансову стабільність та зменшити ризики пов'язані з заборгованістю. А перелічені шляхи дозволять по можливості скоротити тривалість розрахунків з покупцями в умовах, коли отримання оплати від дебіторів надходить сьогодні пізніше, ніж звичайні розрахунки.

Переговори з дебіторами можуть змінити політику розрахунків за поставлені матеріали на 20 днів, тобто частиною переговорів може бути

пропозиція скоротити платежі на 20 днів. При цьому запропонувати знижку таким клієнтам у 2%.

Для прийняття такого рішення необхідно провести розрахунки, спираючись на концепцію доданої вартості (NPV). Та визначити ефект для підприємства. Навіть якщо ефект може бути позитивним з невеликим значенням, все одно підприємству вигідні умови політики, адже воно зможе скоротити фінансовий цикл, що в свою чергу підвищить ділову активність підприємства та рентабельність діяльності, про що свідчить модель Дюпона, яка була застосована у другому розділі кваліфікаційної роботи.

При розрахунках потрібно врахувати процентну ставку у 0,04% в день, яка застосовується до заборгованості в залежності від терміну погашення Це ставка, яка розраховується діленням річної на 360 днів. Проте підприємство має надати знижку у 2% при вчасних розрахунках, як того вимагають нові умови договорів.

Ефект від впровадження змін у процесах обслуговування заборгованості підприємства розрахуємо знаходженням різниці між вартістю вхідних і вихідних грошових потоків за формулою (3.1):

$$\begin{aligned} \text{NPV} = & \text{Change in PV of receipts} - \text{Change in variable costs} \\ & - \text{Change in working capital investment} \end{aligned} \quad (3.1)$$

Пояснення всіх показників знаходиться у табл. 3.3.

Погодження з покупцями скорочення тривалості розрахунків на 20 днів з наданням знижки у 2% позитивно вплине, по-перше, на репутацію підприємства та встановленню більш тривалих стосунків, по-друге, незначна додана позитивна вартість такого рішення скоротить і фінансовий цикл, що, в свою чергу, згідно з моделлю позитивно вплине на ділову активність та рентабельність діяльності підприємства. Саме низька рентабельність та збитковість визначалась як основна проблема підприємства за останні декілька років і довоєнного періоду.

**Обґрунтування ефективності змін в процесах обслуговування
заборгованості фармацевтичної компанії**

Показники	Сума, грн/день
Сумарні прогнозні платежі	4100
Сумарні прогнозні грошові потоки (з урахуванням процентної ставки 0,04% в день та знижки)	3840
Сумарна фактична виручка	3900
Сумарні фактичні грошові потоки (з урахуванням процентної ставки 0,04% в день та знижки)	3700
Зміни в надходженнях (Change in PV of sales receipts)	140
Сумарні прогнозні змінні витрати	2800
Сумарні фактичні змінні витрати	2750
Зміна в змінних витратах (Change in variable costs)	50
Зміна робочого капіталу (ΔWC) при зростанні виручки (частка WC в виручці 8%)	792
Зміни робочого капіталу (ΔWC) при зростанні надходжень від продажів з урахуванням процентної ставки (Change in working capital investment)	811
Загальний грошовий потік (Total NPV)	+189

При цьому у підприємства виникає потреба у внесенні змін до процедур розрахунків з покупцями, підприємство може внести швидкі корективи і в цю політику, запропонувати на розгляд патрнерам.

Крім того, потрібно враховувати, що заборгованість також передбачає сплату певного проценту за користуваннями позиковими коштами. Рішення може змінитись при зміні такої ставки.

Висновки до розділу 3.

В третьому розділі нами запропоновані заходи з удосконалення бізнес-процесів підприємства. Зокрема, визначено критерії, які і стали визначальними при прийнятті рішень. По-перше, це низька рентабельність

діяльності підприємства. Більшість показників рентабельності вказує на необхідність удосконалення процесу ціноутворення на сучасному етапі. Аналіз асортименту і цінової політики у порівнянні з конкурентами (був проведений бенчмаркінг) дозволили прийти до висновку про необхідність збільшення рентабельності та прибутковості діяльності.

Саме тому був запропонований до запровадження АВ-костинг, який спирається на фіксацію та документування функціонування певних процесів. Останній розбивається на операції, визначається їх вартість і в кінці переноситься на вартість продукції пропорційно обраного драйверу. Драйвер також визначається в залежності від мети.

Результатом є залучення працівників у оптимізацію процесів, пошук витрат, їх усунення, і як наслідок, скорочення непрямих витрат.

Крім того, покращується ціноутворення та формується ціна, яка створить умови для підвищення рентабельності.

Також нами обґрунтовано зменшення термінів розрахунків з покупцями, що, незважаючи на пропозицію знижок, має позитивну додану вартість для підприємства і зниження боргів, покращення оборотності та рентабельності діяльності. Процедура удосконалення перегляд умов кредитування покупців та пропозиція вигідних знижок..

ВИСНОВКИ

Удосконалення бізнес-процесів на підприємстві є критично важливим завданням, оскільки воно може призвести до численних переваг і покращень у функціонуванні компанії.

Покращені бізнес-процеси дозволяють оптимізувати використання ресурсів та знижувати час виконання завдань/операцій. Покращення ефективності може привести до збільшення ефективності та зниження затрат. Оптимізовані процеси дозволяють покращити якість виробництва та надання послуг. Задоволені споживачі та клієнти забезпечують підтримку та довіру до бренду, а також є можливістю випуску нових продуктів за цінами, що роблять діяльність підприємства рентабельним.

Саме тому в першому розділі приділили значну увагу управлінню бізнес-процесами. Оскільки конкуренція на внутрішньому ринку посилюється, і з'являються можливості виходу на ринки ЄС.

Це зумовлює необхідність поліпшення результативності та підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств, що вимагає в першу чергу вдосконалення системи їх менеджменту. Міжнародний досвід свідчить, що одним із ключових напрямів у контексті зазначеного є застосування процесного підходу до управління діяльністю. Це вимагає розуміння менеджерами усіх рівнів на підприємстві положень теорії цього підходу та алгоритму дій щодо його практичного застосування. Результати опрацювання наукової літератури свідчать, що теорія процесного підходу до управління діяльністю підприємства розроблена досить широко. Разом з тим, нині відсутні єдині підходи до тлумачення навіть базових понять цієї теорії – «процес», «бізнес-процес». Встановлено, що формулювання зазначених понять є неповними, містять положення стосовно окремих їх сторін або властивостей. Що не дає змоги розробити дієвий підхід до удосконалення системи менеджменту підприємства та практично його реалізувати.

За результатами категоріального аналізу наукових праць та положень міжнародних і вітчизняних стандартів ISO стосовно сутності понять «процес»

і «бізнес-процес» визначено ключові їх ознаки. Шляхом синтезу цих ознак, враховуючи наявні між ними зв'язки, сформовано авторське визначення вказаних понять. Порівняно з наявними у науковій літературі позиціями запропоновані формулювання є повними, відображають усі ключові сторони досліджуваних понять і дають змогу сформулювати дієвий підхід до управління діяльністю підприємства. Бізнес-процес як різновид процесу має три ключові ознаки: керованість, повторюваність і гнучкість. Завдяки цим властивостям бізнес-процес виконує свою роль у системі (на підприємстві). Бізнес-процеси в межах системи взаємопов'язані і спрямовані на досягнення загальних цілей системи (підприємства) через досягнення поставлених

Для виконання аналітичної частини нами було розглянуто ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», яка функціонує на ринку фармацевтичних продуктів ще з початку 20 століття, має традицію, історію розвитку та еволюції. За це час підприємство організувало низку процесів, в тому числі виробничих, які знаходяться в центрі уваги менеджменту. Підприємство має організовані основні виробничі бізнес-процеси, які не можуть бути реалізовані без належного обладнання та технологій. Підприємство постійно оновлює обладнання та технології, удосконалює виробничі лінії.

Крім основних, підприємство підтримує низку допоміжних та управлінських процесів, які дозволяють забезпечувати роботу служби юридичної, постачання, збуту, заключення договорів, експорту продукції в інші країни. Підприємство отримало низку сертифікатів, які підтверджують якість продукції та менеджменту, а також право на здійснення контролю якості виробництва на підприємстві.

За останні декілька років підприємство отримує збитки, а показники рентабельності є від'ємними. Тільки за останній важкий рік підприємство досягло прибутку за рахунок значного скорочення витрат по всім майже статтям. На даному етапі економія дозволила збалансувати ситуація, але

нерентабельна діяльність потребує удосконалення процесів на підприємстві, які дозволять збільшити прибутковість.

Розширення продажів та ринку є також напрямом оптимізації бізнес-процесів з урахуванням підвищення репутації компанії серед споживачів за останні декілька років.

В третьому розділі нами запропоновані заходи з удосконалення бізнес-процесів підприємства. Зокрема, визначено критерії, які і стали визначальними при прийнятті рішень. По-перше, це низька рентабельність діяльності підприємства. Більшість показників рентабельності вказує на необхідність удосконалення процесу ціноутворення на сучасному етапі. Аналіз асортименту і цінової політики у порівнянні з конкурентами (був проведений бенчмаркінг) дозволили прийти до висновку про необхідність збільшення рентабельності та прибутковості діяльності.

Саме тому був запропонований до запровадження АВ-костинг, який спирається на фіксацію та документування функціонування певних процесів. Останній розбивається на операції, визначається їх вартість і в кінці переноситься на вартість продукції пропорційно обраного драйверу. Драйвер також визначається в залежності від мети.

Результатом є залучення працівників у оптимізацію процесів, пошук витрат, їх усунення, і як наслідок, скорочення непрямих витрат.

Крім того, покращується ціноутворення та формується ціна, яка створить умови для підвищення рентабельності.

Також нами обґрунтовано збільшення термінів розрахунків з кредиторами, що, незважаючи на втрати знижок, має позитивну додану вартість для підприємства і зниження боргів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1) Алькема В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №2 (54). С. 126-136.
- 2) Ареф'єв С.О., Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 12. С. 89–93
- 3) Бондаренко С.М. Система бережливе виробництво плюс шість сігм як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід №17. 2022. С. 62-67.
- 4) Бондаренко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 2. URL.: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
- 5) Гурова В. О., Садекова А.І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. Український журнал прикладної економіки. – 2016. Том 1. № 1. С. 75-82.
- 6) Демиденко В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
- 7) Державні закупівлі. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=16618629&tb=government-procurement&year=2023>
- 8) Доц А., Яльницька-Гикавчук Г., Макар О. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Національний лісотехнічний університет України. 2015. № 25. С. 66–70.
- 9) Драган О.І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка 2019. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf

10) Драбовський А.Г., Іванюта П.В., Петренко М.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. Економіка харчової промисловості. 2018. № 2. С. 50–59.

11) ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). ULR: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

12) Дубініна В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес процесів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 7. С. 186–189.

13) Дубініна В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес процесів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 7. С. 186–189

14) Замула О. Замула О. Управління витратам підприємства на засадах сталого розвитку. Economic Analysis. 2022. Vol. 32. № 3. Р. 208-215.

15) Інтелектуальна власність. Офіційний сайт ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». ULR. <https://clarity-project.info/edr/31437750/patents>

16) Колесников С.О. особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 162–169.

17) Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство . 2017. № 10. С. 287–297.

18) Коцко Т.А., Шеховцова І.А., Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами. Економіка та суспільство. 2017. №9. С.466-472.

19) Коюда В.О., Пасько М.І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. Бізнес інформ. 2018. № 1. С. 302–311.

20) Криворучко О.М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2018. вип. 32. С. 17-29.

21) Мержинський Є., Комазов П. Побудова інформаційної системи структурного моделювання бізнес-процесів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 25. С. 162–166

22) Огляд фармацевтичного ринку України в часи випробувань. Pharmaceutical Industry Review, 2023, №1(94). ULR.: <https://promoboz.com/journal/2023/1-94-2023/oglyad-farmatsevychnogo-rynku-ukrayiny-v-chasy-vazhkyh-vyprobuvan/>

23) Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Серія: Економіка та підприємництво. 2019 р., № 2 (107). С. 104-110.

24) Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22. Частина 3. С.22-26.

25) Підбір препаратів. <https://zt.com.ua/spozhyvacham/pidbir-preparativ/?human=h1>

26) Програма доступні ліки. ULR: https://moz.gov.ua/uploads/8/44103-dn_351_21022023_dod2.pdf

27) Прокопенко М.О. Удосконалення методичних підходів до аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Вип. 35. С. 296-306.

28) Рижик І.О., Глебова А.О. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1(24). С. 152-160.

29) Розробка нових препаратів. Офіційний сайт ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». ULR. <https://zt.com.ua/pro-kompaniyu/zavod/rozrobka-novyh-preparativ/>

30) Сарай Н.І. 2020. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. №1-2. С. 79-84.

31) Світлишин, І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». Економіка, управління та адміністрування, 2023 № 2(104), С. 58–64.

32) Сертифікати та нагороди. Офіційний сайт ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». ULR. <https://zt.com.ua/pro-kompaniyu/nagorody-ta-sertyfikaty/>

33) Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.

34) Стандарт 10 ISO 9001:2000 «Управління бізнес-процесами». Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. Київ : Держстандарт України, 2001. 13 с.

35) Тур О.В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. ULR: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>

36) Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 Менеджмент. КПІ імені Сікорського; уклад. Коцко Т.А. Київ: КПІ імені Сікорського, 2021. 79 с.

37) Фадєєва І.Г. Основні напрями удосконалення бізнес-процесів та сучасна методологія їх моделювання та регламентація на засадах нечіткої логіки. 2014. Економіка та держава № 11. С. 11-18.

38) Фінансовий аналіз 2022. Офіційний сайт ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». ULR. https://clarity-project.info/edr/31437750/finances?current_year=2022

39) Фінансовий аналіз 2022. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». ULR. https://clarity-project.info/edr/31437750/finances?current_year=2021

40) Фінансовий скоринг. ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». ULR. <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=16618629&tb=financial-scoring>

41) Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету

"Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.

42) Шарко В.В. Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами: процесний підхід. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, Том 2. С. 268-273.

43) Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University, 2022. №1 (91), С. 39-46.

44) Шулла Р.С., Попик М.М. Використання системи директ-костингу в аналізі прибутковості діяльності підприємств. Приазовський вісник. 2021. Вип.2(25). С. 121-129.

45) Hammer M. Process Management and the Future of Six Sigma, in: MIT Sloanmanagement review, 2002. Vol. 43, № 2, 2002 , 3. 26-32.

46) Imai, M.: Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, Frankfurt/M., 1986.

47) Juran, J.M. Juran on Planning for Quality. New York, NY, 1988.

48) What matters in customer-experience transformations. McKinsey & Co. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketingand-sales/our-insights/what-matters-in-customer-experience-cx-transformations> (12.10.23)

49) Womack, J.P.; Jones, D.T.: Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. 2003.

ДОДАТКИ

Фрагмент карти

КАРТА-ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО ПОБІЧНУ РЕАКЦІЮ ЛІКАРСЬКОГО ЗАСОБУ, ВАКЦИНИ, ТУБЕРКУЛІНУ, ТА/АБО ВІДСУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІКАРСЬКОГО ЗАСОБУ, ТА/АБО НЕСПРИЯТЛИВУ ПОДІЮ ПІСЛЯ ІМУНІЗАЦІЇ/ТУБЕРКУЛІНОДІАГНОСТИКИ (НППІ)	МЕДИЧНА ДОКУМЕНТАЦІЯ Форма № 137/о
---	---------------------------------------

I. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПАЦІЄНТА

П.І.Б.	Номер історії хвороби/амбулаторної карти	Дата народження/вік	Стать ☐ чол. ☐ жін.	Вага (кг)	Зріст (см)

II. ПІДОЗРЮВАНІ ПР/ВЕ/НППІ

Підозрювана ПР/НППІ (описіть кожен клінічний прояв ПР/НППІ із зазначенням дат та часу початку і закінчення та наслідку)/Зазначення ВЕ Дата та час початку ПР/ВЕ/НППІ  Дата та час закінчення ПР/ВЕ/НППІ  Корекція ПР/ВЕ/НППІ: ☐ без лікування ☐ немедикаментозне лікування ☐ медикаментозна терапія ☐ хірургічне втручання ☐ діаліз	Наслідок ПР/ВЕ/НППІ: ☐ видужання без наслідків ☐ видужує ☐ без змін ☐ видужання з наслідками ☐ смерть ☐ невідомо
Чи вважаються ці прояви ПР/НППІ серйозними (стосується випадку ПР/НППІ в цілому): ☐ так ☐ ні Якщо так, зазначається, чому ПР/НППІ вважається серйозною (відмічається одна або декілька причин): ☐ смерть пацієнта ☐ загроза життю ☐ госпіталізація/продовження госпіталізації пацієнта ☐ тривала непрацездатність	

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації
Рівень вищої освіти другий магістерський
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Якість, стандартизація та сертифікація

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
управління та забезпечення
якості у фармації
Тетяна КРУТСЬКИХ
“17” жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Яни КОБЗАР

1. Тема кваліфікаційної роботи: **«Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії»** керівник кваліфікаційної роботи: Анастасія ЛІСНА, канд. фарм. наук, доцент

затверджений наказом НФаУ від «16 жовтня» 2023 року № 229

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 05.02.2024.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *Форми фінансової звітності («Фармацевтична компанія «Здоров'я») за 2020-2022 рр., статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Актуальність роботи. Удосконалення бізнес-процесів – це стратегічний підхід, який сприяє довгостроковому успіху та конкурентоспроможності підприємства, оскільки покращує діяльність підприємства, оптимізує процеси, збільшуючи прибутковість

Розділ I. Теоретико-методичні основи бізнес-процесами підприємства. Теорію управління бізнес-процесами.

Розділ II. Аналіз основних техніко-економічних показників та бізнес-процесів підприємства. Фінансово-економічні показники. Ефективності управління бізнес-процесами.

Розділ III. Шляхи удосконалення управління бізнес-процесами підприємства. Організація системи управління неперервністю діяльності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
економічні показники, фінансові показники, показники ефективності бізнес-процесів, ефективності управління бізнес-процесами.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРИЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Анастасія ЛІСНА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	16.10.2023	06.11.2023
2	Анастасія ЛІСНА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	07.11.2023	28.11.2023
3	Анастасія ЛІСНА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	29.11.2023	29.12.2023

7. Дата видачі завдання: «_17_» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Формулювання мети, задач, об'єкту та предмету досліджень в рамках кваліфікаційної роботи	17.10.2023 р.	виконано
2.	Складання розширеного плану та опрацювання етапів виконання кваліфікаційної роботи	18.10.2023 р.	виконано
3.	Збір літературних джерел та проведення загального літературного огляду за напрямком теми	19.10.2023 р.	виконано
4.	Обґрунтування актуальності обраного напрямку досліджень, зведення статистичних даних	24.10.2023 р.	виконано
5.	Складання та оформлення вступу до кваліфікаційної роботи	26.10.2023 р.	виконано
6.	Складання та оформлення I-го розділу роботи (літературний огляд, теоретичні засади)	31.10.2023 р.	виконано
7.	Проведення аналізу об'єкту та предмету досліджень, аналіз ситуації на базі стажування	07.11.2023 р.	виконано
8.	Оформлення II-го розділу роботи (аналітична частина) з формулюванням проблематики	21.11.2023 р.	виконано
9.	Розробка прикладних пропозицій для розв'язання визначених у II-му розділі проблем	28.11.2023 р.	виконано
10.	Оформлення III-го розділу роботи з обґрунтуванням раціональності висунутих пропозицій	15.12.2023 р.	виконано
11.	Оформлення додатків до роботи (розроблених документів та форм, запропонованих заходів)	21.12.2023 р.	виконано
12.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та пред'явлення її для перевірки керівником	08.01.2024 р.	виконано
13.	Розробка мультимедійних слайдів та складання плану доповіді. Робота з рецензентами.	15.01.2024 р.	виконано
14.	Проходження попереднього захисту, коригування роботи, підготовка до офіційного захисту	22.01.2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ Яна КОБЗАР

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Анастасія ЛІСНА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229
по Національному фармацевтичному університету
від 16 жовтня 2023 року

Про затвердження тем кваліфікаційних робіт

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти **2 курсу**, спеціальність – **073 Менеджмент**, освітня програма – **Якість, стандартизація та сертифікація**, ступінь вищої освіти – **магістр**, термін навчання – **1 р. 6 міс.**, очна (денна) та заочна форми здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Кобзар Яна Олександрівна	Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії	Improvement of business process management in the company	к.фарм.н., доцент, доцент ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Лісна А. Г.	к.фарм.н., доцент, доцент ЗВО кафедри соціальної фармації НФаУ Корж Ю. В.

В.о. ректора

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:

Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

ВИСНОВОК**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 125920 від « 31 » січня 2024 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти денної форми навчання Кобзар Яни Олександрівни, 2 курсу, _____ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: «Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії / Improvement of business process management in the company», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**

**Інна ВЛАДИМИРОВА**

3%

9%

ВІДГУК

**наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти
магістр, спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація
Яни КОБЗАР
на тему: «Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії»**

Актуальність теми. Дослідження методів удосконалення управління бізнес-процесами фармацевтичних компаній є безумовно актуальним, і підтвердженням цьому є невелика кількість публікацій на дану тему. Разом з тим, потрібно відзначити роботи, присвячені аналізу та удосконаленню процесів підприємств інших галузей.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Всі наукові положення, що викладені здобувачем вищої освіти, є достовірними і ґрунтуються на проведеному теоретичному дослідженні робіт вітчизняних і іноземних вчених-економістів, аналітичній частині опису бізнес-процесів фармацевтичної компанії, що дозволило сформулювати рекомендації щодо удосконалення управління бізнес-процесами компанії на сучасному етапі.

Оцінка роботи. В роботі розроблено та запропоновано ряд заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами фармацевтичної компанії. Запропоновано запровадження методу безперервного удосконалення бізнес-процесів, АВ-костингу та управління, засноване на операціях. Крім того, в роботі запропоновані заходи з удосконалення комерційних бізнес-процесів. Представлені в роботі рекомендації є достовірними, викликали практичний інтерес у керівництва підприємства.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії» здобувачки вищої освіти 2 курсу освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація Яни КОБЗАР є завершеним науковим дослідженням, відповідає вимогам, що ставляться до її змісту і оформлення, та рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.

Науковий керівник

доцент закладу вищої освіти кафедри управління
та забезпечення якості у фармації

канд. фарм. наук, доц.

“16” січня 2024 року

Анастасія ЛІСНА

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності
073 Менеджмент
освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація
Яни КОБЗАР
на тему: «Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії»

Актуальність теми.. Актуальність дослідження удосконалення бізнес-процесів визначається кількома ключовими факторами, які впливають на сучасне підприємство. Умови ділового середовища змінюються швидко через глобалізацію та технологічні інновації. Підприємства повинні постійно пристосовуватися до нових ринкових реалій, по друге, удосконалення бізнес-процесів підвищує ефективність роботи, скорочує зайві процеси та операції, призводить до збільшення прибутків.

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі зроблено висновки про різні погляди на визначення поняття «бізнес-процес», виробничий процес. Надано характеристику для досягнення мети дослідження. Розглянуто технології та інструменти удосконалення бізнес-процесів, що можуть бути застосовані.

Пропозиції автора з теми дослідження. Аналітична частина роботи присвячена аналізу організаційних бізнес-процесів підприємства. Здійснено оцінку ефективності організації бізнес-процесів «Фармацевтична компанія «Здоров'я», розраховані відповідні показники результативності. На підставі проведених досліджень запропоновано шляхи удосконалення управління бізнес-процесами в компанії.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Автор в роботі пропонує заходи щодо удосконалення управління бізнес-процесами у фармацевтичній компанії, що оптимізує витрати та підвищить прибутковість її діяльності.

Недоліки роботи. У розділі 3 доцільно було б більш детально розглянути інші методи удосконалення бізнес-процесів, продемонструвати ефект для підприємства. Наведене зауваження принципово не знижує якість роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. Роботу виконано у відповідності до вимог стандартів, що висуваються до кваліфікаційних робіт за освітньою програмою Якість, стандартизація та сертифікація; рекомендується до захисту, а здобувач вищої освіти Яна КОБЗАР заслуговує на присвоєння кваліфікації «магістр менеджменту».

Рецензент _____

доцент Юлія КОРЖ

«25» січня 2024 р.

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6
засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ

від «19» січня 2024 р.

ГОЛОВУЮЧИЙ: д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

СЕКРЕТАР: к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

ПРИСУТНІ: зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Кобзар Я.О.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувачки вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація другого (магістерського) рівня Яни КОБЗАР на тему «Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії».

СЛУХАЛИ: доповідь до кваліфікаційної роботи здобувачки вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Якість, стандартизація та сертифікація другого (магістерського) рівня Яни КОБЗАР на тему «Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії».

УХВАЛИЛИ: допустити Яну КОБЗАР до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

**Зав. кафедри управління та
забезпечення якості у фармації,
професор**

_____ **Тетяна КРУТСЬКИХ**

Секретар кафедри

_____ **Анастасія ЛІСНА**

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**ПОДАННЯ****ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувачка вищої освіти Яна КОБЗАР до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 07 Управління та адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою Якість, стандартизація та сертифікація на тему: «Удосконалення управління бізнес-процесами в компанії».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Наталія ЖИВОРА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувачка вищої освіти Яна КОБЗАР виконала кваліфікаційну роботу згідно з завданням, належним чином оформила кваліфікаційну роботу, надала супровідну документацію та допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Анастасія ЛІСНА

«18» січня 2024 р

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувачка вищої освіти Яна КОБЗАР допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри
управління та забезпечення якості у фармації

Тетяна КРУТСЬКИХ

«19» січня 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник тез доповідей
IV Міжнародної науково-практичної конференції
м. Київ, 20 квітня 2023 року

приуроченої до 125 річниці КПІ ім. Ігоря Сікорського

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2023

ЗМІСТ

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Erdeli-Klyar O., Vorzhakova Yu. Anti-crisis communications under martial law	21
Kotsko T. Process approach: possibilities of implementing anti-crisis priorities of the enterprise	22
Бурій Є. П., Жалдак Г. П. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни	23
Виноградова О. В., Єсмаханова А. У., Недопако Н. М. Когерентність інтернет-маркетингу та мобільного маркетингу	25
Воржаків Ю. П., Музикорішко В. О. Діджиталізація бізнес-процесів промислових підприємств: переваги та недоліки	27
Гавриш Ю. О., Матюхіна А. О. Тенденції та виклики цифровізації бізнес-процесів менеджменту	29
Дергачова В. В., Зіма Д. І. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства та його розвиток в умовах військового стану	30
Джуринська А. В., Дергачова В. В. Ризики та переваги менеджменту в нових умовах для віддаленої роботи	31
Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Виклики четвертої промислової революції і можливості реагування на них	32
Карп'як О. О., Гавриш О. А. Стан та тенденції розвитку сільськогосподарської галузі України	34
Кобзар Я. О. Удосконалення бізнес-процесів фармацевтичного підприємства: концепції та підходи	36
Конкін Д. С., Дорогань-Писаренко Л. О. Фактори впливу на ресурсний потенціал стратегічного управління підприємством у цифровому середовищі	38
Кравченко М. О., Петровська О. М. Конкурентоспроможність підприємства на основі взаємодії маркетингових стратегій	39
Кривда О. В., Баранніков М. О. Удосконалення бізнес-процесів фармацевтичного підприємства: концепції та підходи	41
Лучинєць О. Р., Воржаків Ю. П. Інструментарій японського підходу до управління якістю промислового підприємства	42
Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	44
Мельничук В. Е. Роль людського капіталу в цифровому економічному середовищі	46
Милка А. С., Артеменко Л. П. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки	48
Немудра О. В. Адаптивний маркетинговий менеджмент в умовах сьогодення	50
Ніколайчук В. В., Бондар В. Ю. Цифрові трансформації в бізнесі: виклики та можливості для менеджменту	51
Олешкевич С. І., Нагорна І. І. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій	53
Омельченко А. І., Бала В. С. Напрями розвитку української стратегії індустрії 4.0	55
Очеретяна О. В. Екологізація як імператив управління потенціалом підприємства в постіндустріальній моделі економічного розвитку	57
Пермінова С. О., Дерев'янченко С. Г. Особливості розвитку підприємства в конкурентному середовищі	59
Пилипенко А. В., Артеменко Л. П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах	60

УДК 659.2

Кобзар Я.
магістратка Національного
фармацевтичного університету, Харків, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПЦІЇ ТА ПІДХОДИ

Світовий досвід щодо управління підприємствами виділяє п'ять основних методів досягнення цілей удосконалення бізнес-процесів (рис. 1).



Рис. 1. Методи удосконалення бізнес-процесів підприємства

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST) пропонує інтуїтивні методи прийняття рішень. Ця методика спирається на «проривний» підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході однододенної наради, для визначення способів, якими група може поліпшити цей процес протягом наступних трьох місяців. Перед закінченням наради керівництво схвалює або відхиляє запропоновані поліпшення.

2. Бенчмаркінг процесу заснований на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, які виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують. Метою бенчмаркінгу є визначення причин кращого

функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій і запобігання небажаним розбіжностям із ними.

3. Перепроєктування процесу концентрує увагу і зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють, але вимагають корекції у зв'язку з тим, що змінилися вимоги і потреби клієнта або споживача. Під час перепроєктування процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроєктування має досить широкий спектр застосування. За оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70-90% основних бізнес-процесів. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом).

4. Реінжиніринг – це радикальна перебудова бізнес-процесів на основі чотирьох основних переваг: витрати, якість, обслуговування та швидкість. Даний метод є найбільш ефективним за умови організації бізнес-процесів, які не відповідають сучасним тенденціям розвитку. Крім того, радикальний підхід до управління бізнес-процесами у формі реінжинірингу передбачає обробку великого масиву статистичних даних (виробничого та економічного характеру), створення моделей розвитку змін підприємства, великих затрат на повне переформатування виробництва або підходів до управління бізнес-процесами. Для такого формату удосконалення потрібні достатні фінансові ресурси.

Список використаних джерел:

- 1) Шарко В.В. Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами: процесний підхід. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, Том 2. С. 268-273.
- 2) Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University, 2022. №1 (91), С. 39-46.

**Кваліфікаційну роботу захищено
у Екзаменаційній комісії**

14 лютого 2024 року

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії:

доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
професор кафедри публічного управління та підприємництва Національний
аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського "Харківський авіаційний
інститут"
Андрій ДЄГТЯР

(підпис)