

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: здобувач

вищої освіти групи 073МОБ19(3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Денис АНТОНОВ

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри управління та забезпечення якості у фармації,

к.е н., доцент

Вікторія КОВАЛЬОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри

маркетингу, менеджменту та підприємництва

Харківського національного університету імені В. Н.

Каразіна, к. е. н, доцент Марина КУДІНОВА

Харків – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі було проаналізовано теоретичні аспекти щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами. Також був проведений аналіз бізнес-процесів в КП АЗ «АНЦ». На основі проведеного аналізу були запропоновані ряд напрямів щодо удосконалення загальної системи управління бізнес-процесами, а також ряду бізнес процесів на засадах їх автоматизації, була проведена економічна оцінка запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота містить 53 сторінок, 12 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 36 найменування, 0 додатка.

Ключові слова: бізнес-процеси, механізм бізнес-процесів, аналіз та управління бізнес-процесами, ефективність та мотивація персоналу.

ANNOTATION

In the qualification work, the theoretical aspects regarding the improvement of the business process management system were analyzed. An analysis of business processes in KP AZ «ANC» was also carried out. Based on the analysis, a number of directions were proposed for improving the general system of business process management, as well as a number of business processes on the basis of their automation, an economic evaluation of the proposed measures was carried out.

The qualification work contains 53 pages, 12 tables, 10 figures, a bibliography of 36 names, 0 appendix.

Keywords: business processes, mechanism of business processes, analysis and management of business processes, efficiency and motivation of personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУТНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Економічна сутність та ключові характеристики бізнес-процесів в організації.....	6
1.2. Різновиди та класифікаційні ознаки основних бізнес-процесів.....	12
1.3. Етапи та методи вдосконалення системи управління бізнес-процесами шляхом використання методів їх моделювання.....	16
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП АПТЕКИ «АНЦ» ТА ЇЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	21
2.1. Фінансово-економічний аналіз діяльності «КП АЗ «АНЦ».....	21
2.2. Аналіз основних-бізнес процесів аптеки АНЦ	26
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КП АЗ «АНЦ».....	30
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	36
3.1 Напрямки удосконалення системи управління бізнес-процесами організації.....	36
3.2 Розробка організаційного заходу щодо удосконалення БП КП АЗ «АНЦ».....	37
3.3. Розрахунок економічної ефективності від удосконалення БП для КП АЗ «АНЦ».....	41
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Сьогодні більшості організацій все важче підтримувати свої позиції на ринку. В сучасному динамічному ринковому середовищі у світі останніх подій, діяльність підприємств все більше стає складним, трудомістким, невизначеним та ризиковим процесом. А отже вимагає оперативної та ефективної реакції на зміни, які відбуваються в ринковому середовищі, швидкого вирішення проблем, які виникають при здійсненні господарської діяльності, тобто впровадження відповідних заходів в організацію своєї діяльності. Саме добре побудована, якісна система управління бізнес-процесами стає необхідною умовою для виживання. Основна мета управління бізнес процесами полягає у приведенні процесів у відповідність з цілями організації. Кожен процес повинен бути налаштований таким чином, щоб результати процесу приводили до досягнення бізнес цілей.

Проблемам дослідження бізнес-процесів в організації присвячені роботи таких вчених як: Кравченко В. І., Деркач О. В., Шуляр Р. В., Іпполітова І. Я., Пістунов І. М., Полінкевич О. М., та ін.

Мета дослідження – розроблення рекомендації щодо оптимізації бізнес процесів комунального підприємства аптечного закладу «АНЦ» (КП АЗ «АНЦ») та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності їх діяльності на підставі виявлених результатів.

За для досягнення мети кваліфікаційної роботи було поставлено наступні **завдання**:

- проаналізувати економічну сутність та ключові характеристики бізнес-процесів в організації;
- розглянути різновиди та класифікаційні ознаки основних БП;
- визначити напрямки удосконалення системи управління бізнес-процесами організації;
- зробити аналіз бізнес-процесів КП АЗ «АНЦ»;

- розробити рекомендації щодо оптимізації системи управління бізнесом КП АЗ «АНЦ».

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами КП АЗ «АНЦ».

Методи дослідження, котрі були використані під час написання дипломної роботи: діалектичний метод, спеціальні та загальнонаукові методи пізнання. Також було використано порівняння, логічно - структурний аналіз, синтез, метод економічного обґрунтування, графічний метод та оптимізація рішень.

Інформаційною базою дослідження для написання кваліфікаційної роботи послуговувала наукова література, фінансова звітність КП АЗ «АНЦ», наукові статті та онлаін-ресурси, які розміщені у мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів. Елементами наукової новизни є розробка рекомендацій щодо оптимізації бізнес процесів комунального підприємства аптечного закладу «АНЦ» (КП АЗ «АНЦ»).

Практичне значення отриманих результатів Наукові положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використанні для подальших теоретичних та практичних досліджень щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати дослідження апробовані на XXX міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» (НФаУ, м. Харків, 17-19 квітня 2024 р.), опубліковано тези.

Структура роботи побудована згідно з завданням роботи та складається зі вступу, 3 розділів, висновку, списку використаних джерел з 37 найменувань. Загальний обсяг 53 сторінки. 12 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУТНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність та ключові характеристики бізнес-процесів в організації

Бізнес-процес (БП) – це систематична послідовність дій, які виконуються для досягнення конкретної мети в організації. Це може охоплювати широкий спектр діяльності, від виробничих процесів до адміністративних або сервісних процедур.

Будь-яка організація є комплексною системою, в межах якої функціонує значна кількість взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих процесів. Ці процеси, через свою властиву специфіку, визначають характеристики та стан усієї організаційної системи в цілому. Стани, у яких опиняється організація, обумовлені конкретними діями, що характеризують його процеси. Ці стани визначають наступні кроки, які відображаються в послідовному ланцюзі цього процесу. Різноманітні види ресурсів, такі як фінансові, кадрові та інвестиційні, задіяні в цьому процесі, перетворюються у інші форми [2].

З'єднання термінів «бізнес» і «процес» визначає основне поняття «бізнес-процесу» як послідовності економічних дій, спрямованих на отримання комерційного успіху, такого як прибуток, збільшення вартості підприємства та досягнення синергетичного ефекту. Бізнес-процеси можуть включати такі види діяльності, як виробництво і постачання продукції, логістика, зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне планування та виконання рекламних кампаній.

Формально бізнес-процес можна визначити як кінцевий набір дій, які можуть визначатися кількома ключовими факторами [4]. «Введення» відноситься до початкових ресурсів, інформації або даних, необхідних для

ініціювання процесу. «Процес» описує серію дій, які виконуються для перетворення вхідних даних на вихідні. «Вихід» – це результат або продукт завершеного процесу. «Управління» включає контроль та оптимізацію процесів для забезпечення ефективності та дотримання стандартів. «Постачальник процесу» – це сторона або джерело, яке надає вхідні дані для процесу. «Клієнт процесу» – це одержувач або користувач, який отримує вихід або результати процесу.

Це формальне визначення дозволяє аналізувати, покращувати та керувати бізнес-процесами для підвищення ефективності, скорочення витрат і покращення якості продукту чи послуги.

У більш широкому розумінні бізнес-процес – це структурована послідовність дій, яка охоплює всі етапи життєвого циклу діяльності, від початкової концепції до кінцевого результату (наприклад, введення об'єкта в експлуатацію, виробництво товарів, надання послуг або завершення етапу діяльності) [3]. Це системно замкнутий процес, який включає всі необхідні кроки для досягнення мети діяльності. Бізнес-процес – це набір бізнес-дій, які починаються з одного або кількох вхідних елементів і закінчуються створенням продукту чи послуги для клієнта. Тут клієнтом може бути як зовнішній, так і внутрішній користувач, наприклад, відділ організації або окремий співробітник. Основною метою будь-якого бізнес-процесу є створення продукту чи послуги, які задовольняють потреби клієнтів на основі таких критеріїв, як ціна, якість, обслуговування та довговічність. Продукти – це результат ділової діяльності, цінний для конкретного клієнта, будь то матеріальний або нематеріальний продукт.

Бізнес-процеси описуються як набір різних видів діяльності, де ресурси використовуються на початку, а результатом є продукт або послуга, які є цінними для клієнта.

Бізнес-процеси мають чіткі межі, визначені їх початковою та кінцевою точками. Кожен процес починається з первинних ресурсів, що надаються

основними постачальниками. Ці ресурси можуть включати різні ресурси, такі як матеріали, технології, енергія, людські ресурси або інформація.

Кожен процес завершується виходом, який є результатом для основних клієнтів цього процесу.

Після запуску процесу він може включати багато вторинних вхідних даних. Входи в процес можуть бути первинними або вторинними. Первинні входи виникають на початку процесу, тоді як вторинні входи з'являються під час його виконання в під процесах. Так само існують вторинні результати, які виникають як побічні продукти процесу і не є його основною метою. Первинний результат є прямим, запланованим результатом виконання процесу, тоді як вторинний результат є незапланованим побічним продуктом процесу.

Бізнес-процес не виникає сам по собі. Він керується, організовується, планується і контролюється, а також здійснюється конкретними особами або групами. Учасниками господарського процесу можуть бути як окремі спеціалісти, так і групи працівників. На початку процесу учасник є постачальником процесу, який надає вхідні ресурси, які можуть бути результатом попереднього процесу. Наприклад, для виготовлення деталі (процесу) основним входом може бути постачання сировини, а постачальником процесу буде склад матеріалів, куди постачається сировина.

Процесний управлінський підхід стає дедалі популярнішим у системі управління організаціями. Однією з його вагомих переваг є пряме фокусування на клієнті, його потребах у конкретній продукції чи послугах, що розробляються та надаються. Процесний підхід в управлінні розглядає всю діяльність організації як систему взаємодіючих та взаємодоповнюючих процесів, що функціонують в межах організаційної структури підприємства та визначають його мету та завдання. Впровадження процесного підходу в управлінні організацією передбачає глибше розуміння сутності та визначення бізнес-процесів підприємств різної форми власності.

Розглядаючи суть та характеристики терміну «бізнес-процеси», можемо проаналізувати підходи відомих вчених як з України, так і з-за кордону, які надають свої визначення цього поняття. М. Хаммером та Дж. Чампі визначається бізнес-процес як різновид діяльності, в якій на вході використовуються різноманітні ресурси, а на виході формується продукт, який має цінність для кінцевого споживача [6].

Суть цього визначення полягає у застосуванні функціонального підходу, відповідно до якого бізнес-процеси розглядаються як механізм, який трансформує вхідні ресурси підприємства у конкретні результати на виході. Автори не акцентують увагу на зв'язаності та організованості цих процесів як ключових аспектів їхньої визначальної природи. Успішність «вихідних» результатів безпосередньо залежить від того, наскільки успішно взаємодіють та взаємопов'язані між собою бізнес-процесів в організації.

Б. Андерсен вважає, що суть бізнес-процесу полягає в послідовності взаємопов'язаних дій, які перетворюють вхідні дані в результати діяльності організації або вихідні продукти [22]. Це розуміння бізнес-процесу ґрунтується на формальному визначенні ключових складових цього процесу, таких як «процес», «вхід», «управління», «постачання процесу», «клієнт процесу» і «вихід».

За думкою вітчизняних вчених Л. Чорнобая та І. Думи, бізнес-процес повинен мати чітку структуру та бути систематизованим. Він має включати послідовне виконання логічна взаємозалежних завдань з використанням певного набору ресурсів, необхідних для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства [1]. Метою цього процесу є створення продукції, яка має значимі споживчі цінності для клієнтів.

М. Портер, який вніс значний вклад у визначення меж і ключових характеристик бізнес-процесів зазначав, що межі бізнес-процесів визначаються як ті процедури, результати яких визначають додану вартість та витрачені «організаційні ресурси» [15]. Кожне підприємство має унікальну структуру та склад бізнес-процесів. Особливість діяльності та всі внутрішні

фактори організації змінюють межі поділу бізнес-процесів на кожному підприємстві у кожному конкретному випадку. Іншим важливим висновком з наукових досліджень цього вченого є те, що неможливо визначити стандартні бізнес-процеси, які мали б місце в кожній організації на практиці. Кожне підприємство унікальне за своєю структурою ресурсів, організаційною будовою, результатами діяльності, утвореними цінностями та умовами конкуренції.

В. Демінг визначав бізнес-процеси як різновиди дій у функціонуванні організації. Однак це визначення є досить загальним і, у деяких випадках, навіть помилковим, оскільки не кожна дія в організації може бути класифікована як бізнес-процес [7].

Сучасні дослідники, зокрема М. Абдікеев та інші, відзначають існування двох підходів до тлумачення поняття «бізнес-процесу», які виникають на основі різних інтерпретацій процесного підходу в управлінні підприємством [36].

Перший підхід розглядає діяльність підприємства як систему різноманітних процесів і включає розробку системи управління за принципами якості ISO серії 9000:2000.

Другий підхід базується на ідентифікації «наскрізних» процесів на підприємстві, їх описі та подальшій реорганізації.

Загальне уявлення про бізнес-процеси включає в себе різноманітні види діяльності організації, де на початку процесу використовуються різні ресурси, і в результаті їх використання формується продукт або послуга, які мають цінність для кінцевого споживача. (табл. 1.1).

Внаслідок дослідження визначення та сутнісних характеристик бізнес-процесів на підприємстві стає очевидною розбіжність поглядів серед науковців. Науковці визначають бізнес-процеси як потік робіт, що включає різноманітні операції та діяльності, які взаємодіють між собою, послідовно виконуючи завдання. Це структурована послідовність дій, функцій та подій,

яка об'єднує різноманітні ресурси та функції для виробництва кінцевого продукту або послуги.

Таблиця 1.1

Основні характеристики значення БП*

№	Характеристика	Опис
1	Цілеспрямованість	Бізнес-процеси мають чітко визначену мету або кінцевий результат, який вони прагнуть досягти.
2	Послідовність	Бізнес-процеси складаються з чітко визначених кроків або етапів, які виконуються в логічній послідовності.
3	Циклічність	Багато бізнес-процесів є циклічними, тобто вони повторюються знову і знову з певною частотою.
4	Взаємозв'язок	Бізнес-процеси часто взаємопов'язані між собою, тобто результати одного процесу можуть бути вхідними даними для іншого.
5	Взаємодія з людьми	У більшості бізнес-процесів беруть участь люди, які виконують різні завдання та ролі.
6	Використання ресурсів	Бізнес-процеси потребують ресурсів, таких як матеріали, обладнання, інформація та фінанси.
7	Управління	Бізнес-процеси потребують управління та контролю, щоб забезпечити їх ефективне виконання.
8	Вимірювання	Важливо вимірювати показники бізнес-процесів, щоб оцінити їх ефективність та ідентифікувати можливості для покращення.
9	Моделювання	Бізнес-процеси можна моделювати за допомогою діаграм та інших інструментів, щоб краще зрозуміти їх структуру та функціонування.
10	Автоматизація	Багато бізнес-процесів можна автоматизувати за допомогою інформаційних технологій, що може призвести до підвищення їх ефективності та зниження витрат.
11	Оптимізація	Бізнес-процеси слід постійно оптимізувати, щоб покращити їх ефективність та результативність.
12	Вдосконалення	Бізнес-процеси повинні постійно вдосконалюватися, щоб відповідати мінливим потребам ринку та організації.

Побудовано на основі джерела [34]

Аналіз літературних джерел [34] дозволив сформулювати основні принципи концепції виділення бізнес-процесів на підприємстві. Зокрема, встановлено, що бізнес-процеси переважно виходять за межі функціональних відділів і, у деяких випадках, за межі самого підприємства. Вихід бізнес-процесу повинен мати значення для споживача. Крім того, бізнес-процес визначає структуру всіх бізнес-процесів на підприємстві та має ієрархічну

будову. Загалом, бізнес-процес може бути простим або складатися з різноманітних і взаємопов'язаних компонентів.

1.2. Різновиди та класифікаційні ознаки основних бізнес-процесів

Бізнес-процеси на підприємстві відтворюють та забезпечують виконання різних видів його діяльності та спрямовані на створення конкурентоздатної продукції. Вчені пропонують класифікувати ці процеси за різними ознаками, такими як характеристики, властивості, умови, місце та час їх виконання. Цей систематичний підхід до класифікації бізнес-процесів називається системою класифікації.

Оскільки немає єдиного критерію для класифікації бізнес-процесів, ознаки для такої класифікації є різноманітними. Визначена система класифікації служить для структурування об'єктів, систематизації інформації, пізнання процесів та визначення ключових понять. Крім того, ця система є інструментом для моделювання бізнес-процесів.

Науковці, що досліджують діяльність підприємств, мають власні різноманітні підходи до класифікації різновидів бізнес-процесів. Класифікація передбачає групування різних елементів, які подібні за певною ознакою, у відповідні категорії. Метод управління бізнес-процесами підприємства залежить від вибору конкретної класифікаційної ознаки, яка виступає як «призма» для сприйняття сукупності бізнес-процесів. Цей вибір визначає підходи до управління цими процесами. Раніше проведені дослідження свідчать про різноманітні підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до класифікації та розгляду різновидів «бізнес-процесів» на підприємствах [10].

Успіх організації на ринку визначається виконанням до 20 ключових бізнес-процесів. Однак загальна кількість бізнес-процесів у компанії може досягати кількох сотень. Немає строгих правил щодо того, наскільки

детально або широко слід описувати ці процеси, і різні організації можуть мати різні описи навіть для схожих процесів.

М. Портер запропонував один з найпростіших та найефективніших прикладних підходів до створення схеми бізнес-процесів, який представлено на рисунку 1.1.



Рис 1.1. Підставні бізнес-процеси на підприємстві, відповідно до концепції М. Портера про ланцюжок цінностей [17]

Інша класифікація БП, яка відрізняється від попередньої, відзначається наявністю розвиваючих характеристик та підтримкою неперервного циклу, без урахування процесів управління. У цьому контексті класифікація основних бізнес-процесів підприємства за основними ознаками групування відображена на рисунку 1.2.

Бізнес-процеси розділяються на обслуговуючі, основні, розвитку та управління в залежності від їх результативності. Основні бізнес-процеси спрямовані на виробництво продукції або надання послуг, які мають цінність для кінцевого клієнта і приносять організації дохід або чистий прибуток.



Рис. 1.2. Нова класифікація БП [12]

Зазвичай на підприємстві лише декілька ключових бізнес-процесів. Забезпечувальні бізнес-процеси є допоміжними процесами, які призначені для додаткового забезпечення основних бізнес-процесів, надаючи їм необхідні ресурси та послуги на підприємстві.

Управлінські бізнес-процеси це процеси, що включають у себе широкий спектр функцій управління на рівні кожного конкретного бізнес-процесу і в цілому для всієї бізнес-системи.

Бізнес-процеси розвитку охоплюють процеси вдосконалення, впровадження нових напрямів і технологій, а також інновацій у діяльності підприємства.

У відповідності до рівня деталізації БП виокремлюють такі як детальні, елементарні, верхнього рівня. На рис. 1.3. подана класифікація бізнес-процесів за рівнем значимості для підприємства



Рис.1.3. Класифікація бізнес-процесів за рівнем значимості для підприємства [33]

Деталізація бізнес-процесів підприємства залежить від рівня розвитку організації та від мети її діяльності, яку слід досягнути визначаючи та реалізовуючи процес. Серед ключових завдань можуть бути: визначання

існуючих бізнес-процесів; реалізації прямого інжинірингу, під яким слід розуміти побудову нових ефективних бізнес-процесів на підприємстві.

1.3. Етапи та методи вдосконалення системи управління бізнес-процесами шляхом використання методів їх моделювання

Загальна схема методики вдосконалення управління бізнес-процесами будь якої організації повинна складатися з наступних кроків, які подані на рис. 1.4.

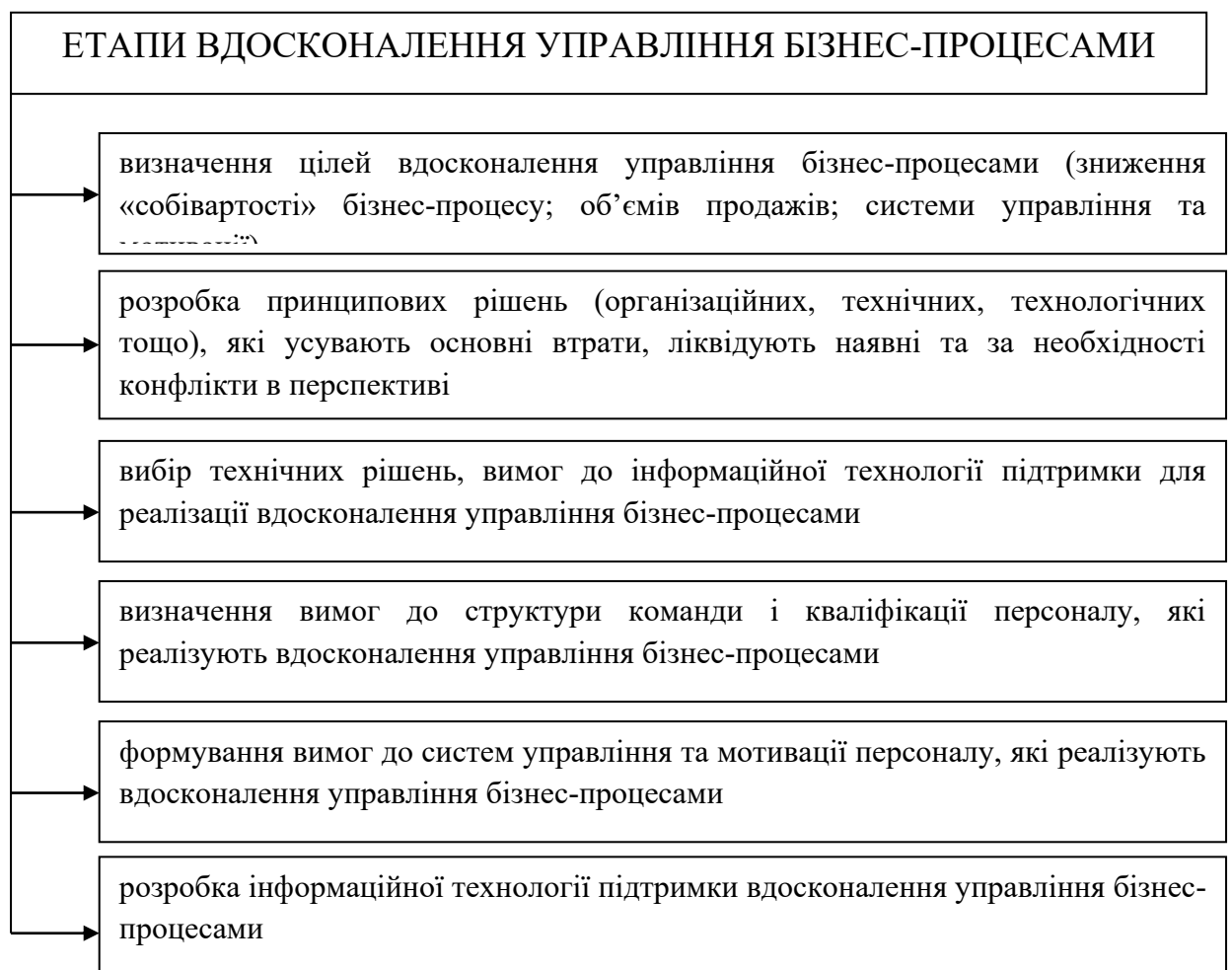


Рис. 1.4. Етапи вдосконалення системи управління БП в організації

У сучасному процесному управлінні виділяють два концептуальних підходи вдосконалення бізнес-процесів:

- поступовий (покроковий) підхід вдосконалення процесів (по Демінгу) в рамках існуючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не потребують їх взагалі;

- кардинальний підхід (по Хаммеру і Чампі), що веде до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління [11].

Обидва підходи базуються на загальному фундаменті процесної теорії та методології управління процесами (опис меж процесів, опис самого процесу, встановлення контрольних точок в процесах, вимірювання показників процесу, аналіз отриманої інформації і пропозицій щодо вдосконалення). Вони єдині і в тому, що спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, якості окремих операцій, відсутньої інформації, можливості автоматизації і управління якістю.

Серед основних методів управління бізнес-процесами варто відзначити наступні (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Ефективні методи управління бізнес-процесами

Методи	Зміст
1. Метод швидкого аналізу рішень FAST	спрямований на зосередження уваги на конкретному процесі під час короткочасної наради групи для виявлення шляхів покращення цього процесу протягом наступних 90 днів
2. Ідеалізація бізнес-процесів	базується на побудові ідеальної системи управління, що прагне до виконання оптимальних бізнес-процесів
3. Статистичне управління бізнес-процесами	включає в себе визначення факторів, що впливають на ефективність процесу за допомогою аналізу статистичних даних
4. Метод структуризації функції якості	встановлює відносини між вимогами та способами їх виконання
5. Метод аналізу робочих осередків	визначає технічні вимоги, які повинні бути враховані при розробці продукту або послуги на підприємстві, з урахуванням потреб споживача

До стратегічних методів удосконалення бізнес-процесів підприємства належать:

- Перепроєктування бізнес-процесів, яке передбачає детальний аналіз наявних процесів і можливість їхнього коригування з метою відповідності цілям підприємства.

- Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), який орієнтований на радикальне перепроєктування ключових процесів для поліпшення фінансових показників.

- Бенчмаркінг, який включає порівняльний аналіз бізнес-процесів з іншими підприємствами для вдосконалення власних процесів.

- Гринфілд, що передбачає аналіз та ухвалення управлінських рішень на основі створення нового бізнес-процесу [20].

В цілому, вдосконалення основних бізнес-процесів в організації сприяє формуванню цілісного набору стратегічних переваг і підвищує конкурентоспроможність організації. Це можливо завдяки синергетичному, комплексному та систематичному аналізу ключових та допоміжних бізнес-процесів з використанням різноманітних методів. Ці методи допомагають виявити як слабкі, так і сильні сторони діяльності організації.

Висновки до розділу 1

Бізнес-процес (БП) – це систематична послідовність дій, які виконуються для досягнення конкретної мети в організації. Це може охоплювати широкий спектр діяльності, від виробничих процесів до адміністративних або сервісних процедур. Бізнес-процес не виникає сам по собі. Він керується, організовується, планується і контролюється, а також здійснюється конкретними особами або групами. Учасниками господарського процесу можуть бути як окремі спеціалісти, так і групи працівників. Аналіз літературних джерел дозволив сформулювати основні принципи концепції виділення бізнес-процесів на підприємстві. Зокрема, встановлено, що бізнес-процеси переважно виходять за межі функціональних відділів і, у деяких випадках, за межі самого підприємства. Вихід бізнес-

процесу повинен мати значення для споживача. Крім того, бізнес-процес визначає структуру всіх бізнес-процесів на підприємстві та має ієрархічну будову. Загалом, бізнес-процес може бути простим або складатися з різноманітних і взаємопов'язаних компонентів.

Успіх організації на ринку визначається виконанням до 20 ключових бізнес-процесів. Однак загальна кількість бізнес-процесів у компанії може досягати кількох сотень. Немає строгих правил щодо того, наскільки детально або широко слід описувати ці процеси, і різні організації можуть мати різні описи навіть для схожих процесів.

У сучасному процесному управлінні виділяють два концептуальних підходи вдосконалення бізнес-процесів: поступовий (покроковий) підхід вдосконалення процесів (по Демінгу) в рамках існуючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не потребують їх взагалі; кардинальний підхід (по Хаммеру і Чампі), що веде до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління.

Обидва підходи базуються на загальному фундаменті процесної теорії та методології управління процесами (опис меж процесів, опис самого процесу, встановлення контрольних точок в процесах, вимірювання показників процесу, аналіз отриманої інформації і пропозицій щодо вдосконалення). Вони єдині і в тому, що спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, якості окремих операцій, відсутньої інформації, можливості автоматизації і управління якістю.

Отже вдосконалення основних бізнес-процесів в організації сприяє формуванню цілісного набору стратегічних переваг і підвищує конкурентоспроможність організації. Це можливо завдяки синергетичному, комплексному та систематичному аналізу ключових та допоміжних бізнес-процесів з використанням різноманітних методів. Ці методи допомагають виявити як слабкі, так і сильні сторони діяльності організації.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП АПТЕКИ «АНЦ» ТА ЇЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

2.1. Фінансово-економічний аналіз діяльності «КП АЗ «АНЦ»

Аптечний заклад «КП АЗ «АНЦ» має повний асортимент, який включає всі необхідні групи лікарських засобів, включаючи «життєва-важливі» препарати.

Перелік основних груп лікарських засобів, медичних виробів та іншої продукції, які користуються найбільшим попитом серед асортименту аптечного закладу «КП АЗ «АНЦ» поданий у табл. 2.1. Також був встановлений діапазон цін на товарні позиції кожної групи [28].

Таблиця 2.1

Товарні позиції за асортиментними групами продукції аптеки
КП АЗ «АНЦ»

№ п/п	Найменування продукції	Од. виміру	Діапазон цін, грн
1	Мінеральна вода	шт.	16-26
2	Шлункові засоби	уп.	23-440,5
3	Антибіотики	уп.	79,99-969,50
4	Спазмолітики	уп.	85,5-270,5
5	Анальгетики-антипіретики	уп.	20-170
6	Засоби від застуди	уп.	30,5-145
7	Ноотропні засоби	уп.	79,99-859,5
8	Пробіотики	уп.	90-280,5
9	Послаблюючі	уп.	35-89,5
10	Засоби для догляду за хворими та дітьми	шт., уп.	25,5-1699,5
11	Противірусні препарати	уп.	29,5-999,5
12	Антигістамінні препарати	уп.	45,5-469,5
13	Гіпоглікемічні препарати	уп.	49,5-320
14	Антипротозойні препарати	уп.	59,5-149,5
15	Гепатопротекторні препарати	уп.	199,5-630
16	Перев'язувальний матеріал	шт., уп.	10,5-35,5
17	Серцево-судинні засоби	уп.	22-769,5

З метою планування обсягів реалізації продукції у мережі аптек було визначена середня сума продажів товару за групами на одного споживача у аптеці. Результати цього дослідження та заплановані обсяги реалізації продукції наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

План реалізації продукції у аптеці «КП АЗ«АНЦ» у період
з 2021 по 2023 рр.

№ п/п	Найменування продукції	Середня сума продажу товару за групами на 1 споживача, грн.	К-сть споживачів за день	Середня сума продажу товарів за групами за день, грн.	Середня сума продажу товарів за групами за місяць, грн.
1	Мінеральна вода	24	6	192	5760
2	Шлункові засоби	89,5	9	805,5	24165
3	Антибіотики	139,2	11	1531,2	45936
4	Спазмолітики	129,4	27	3493,8	104814
5	Анальгетики	49,5	29	1435,5	43065
6	Засоби від застуди	39,4	25	985	29550
7	Ноотропні засоби	165,5	5	827,5	24825
8	Пробіотики	115,7	9	1041,3	31239
9	Послаблюючі	35	19	665	19950
10	Засоби для догляду за хворими та дітьми	156,4	20	3128	93840
11	Противірусні препарати	178,2	8	1425,6	42768
12	Антигістамінні препарати	49,9	8	399,2	11976
13	Гіпоглікемічні препарати	105,5	4	422	12660
14	Антипротозойні препарати	69,5	6	417	12510
15	Гепатопротекторні препарати	272,3	5	1361,5	40845
16	Перев'язувальний матеріал	19,6	29	568,4	17052
17	Серцево-судинні засоби	142,3	16	2276,8	68304
	Всього	-	-	20927,3	627819

Аналіз товарного асортименту за рівнем продажів та прибутковістю дозволяє визначити пріоритетні групи лікарських засобів, які повинні бути завжди доступні в аптечному закладі.

На рис. 2.1. представлена середня сума продажу товарів за групами за день.



Рис. 2.1. Середня сума продажу товарів за групами за день, грн.

Це можна зробити ще до відкриття аптеки, особливо якщо планується розташування поруч із лікарнею або в медичному закладі. Для цього потрібно провести маркетингове дослідження кількості виписуваних рецептів на певні препарати та на їх основі формувати асортимент товарів. [29]

В цьому випадку можна скористатися різними методами маркетингового аналізу, а серед них найбільш популярним є АВС-аналіз. [14]

У 2023 році ми провели АВС-аналіз асортименту в аптеці бази-практики КП АЗ «АНЦ». Ми проаналізували асортимент за 150

міжнародними непатентованими назвами (МНН), виокремивши серед них 10 лідерів.

Детальні дані представлені на рис.2.2.

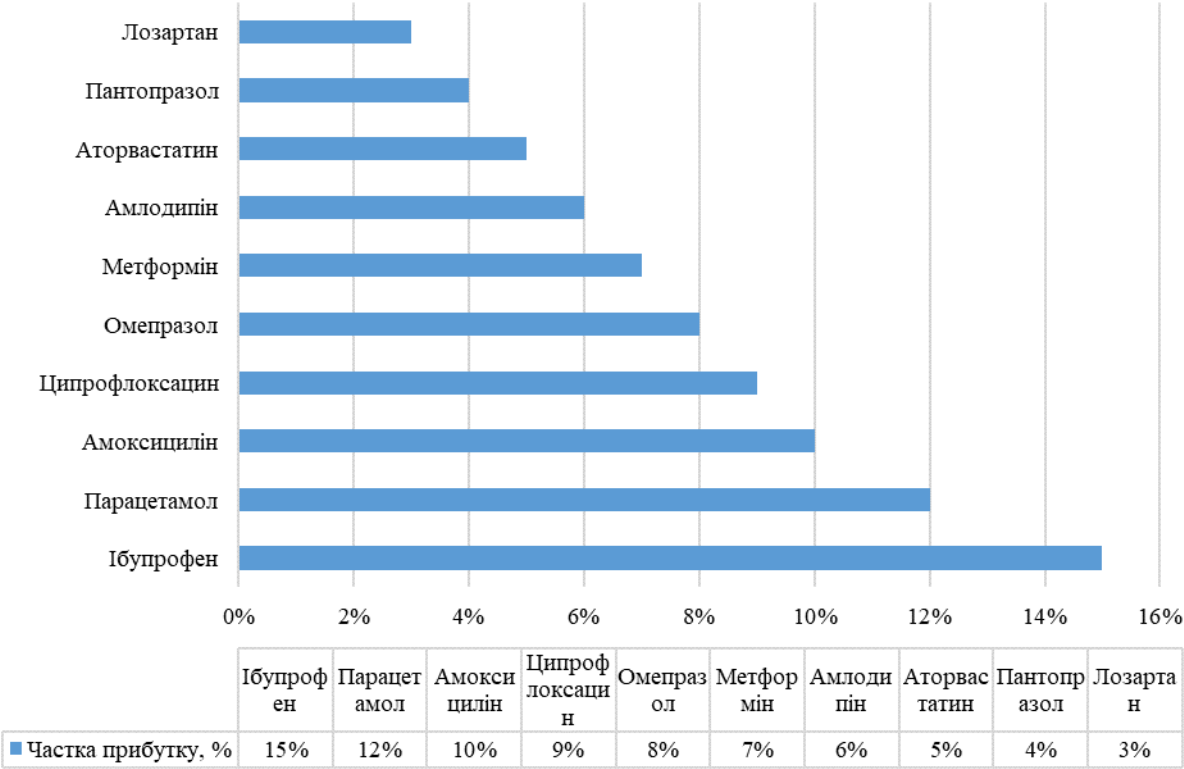


Рис. 2.2. Препарати, які мають найвищий обсяг прибутку у КП АЗ«АНЦ»

В умовах ринкової економіки аналіз фінансового стану організації є важливим інструментом у процесі прийняття управлінських рішень.

У табл. 2.3. поданий аналіз основних фінансових показників КП АЗ «АНЦ».

Аналіз основних фінансових показників дав змогу зробити висновки, що фінансово-економічна діяльність «КП АЗ «АНЦ» у 2023 році у порівнянні з 2021 роком має тенденцію к зниженню. Так загальний оборот знизився на 340800 тис. грн. що складає 17,84%. Витрати АЗ зросли на 31619,1 тис. грн. у тому числі і на заробітну плату на 31619,1 тис. грн. що складає 13,6%.

Рентабельність продаж також знизилась на 27,1%

Таблиця 2.3

Аналіз основних фінансових показників КП АЗ «АНЦ»

Показники	Значення показника			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолют.	Віднос.
Загальний оборот	1910635	1423659	1569835	-340800	-17,84%
Витрати АЗ	632420,1	579429,2	664040,2	31619,1	5,02%
Рівень витрат, %	33,1%	40,7%	42,3%	9,20%	-
У т. ч. заробітна плата	455974,9	456590,2	517951,4	61976,4	13,6%
Рівень заробітної плати	72,1%	78,8%	78%	6%	-
Собівартість продажів (тис. грн.)	1271526,4	985251,1	1122635,7	-148890,7	-11,72%
Прибуток (тис. грн.)	1863546,6	1255699,3	1347893,3	-515653,3	-27,67%
Чистий прибуток (тис. грн.)	1528108,2	1029763,4	1105272,5	-422835,7	-27,7%
Рентабельність продаж	97,5%	88,2%	70,4%	-27,1%	-

На рис. 2.3. показаний аналіз динаміки прибутку КП АЗ «АНЦ». [35]

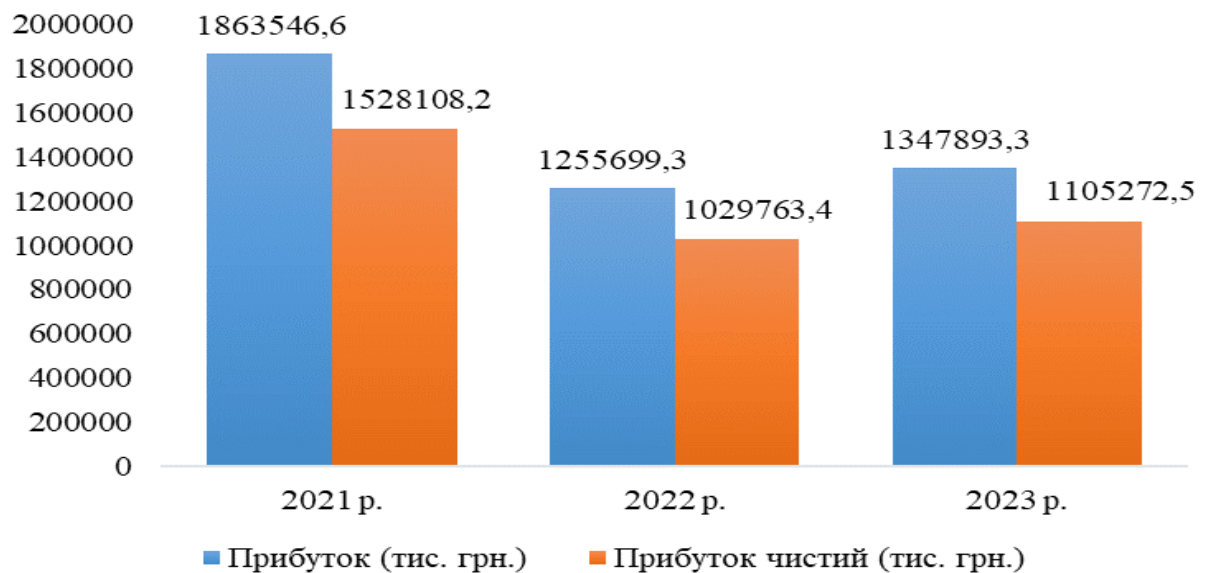


Рис. 2.3. Динаміка прибутку КП АЗ «АНЦ»

Ми бачимо що у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. знизився прибуток на 515653,3 тис грн. тобто на 27,67% та чистий прибуток АЗ на 27,7% що складає 422835,7 тис. грн.

2.2. Аналіз основних бізнес процесів аптеки АНЦ

Аналіз бізнес-процесів КП АЗ «АНЦ» проводився за участю керівника аптечного закладу, ваговий коефіцієнт був визначений самостійно на основі аналізу літератури [27]. Шкала за якою проводилась оцінка у балах: 1. Дуже погано. 2. Погано. 3. Середня ефективність. 4. Гарно. 5. Дуже гарно.

Таблиця 2.4

Аналіз бізнес-процесів КП АЗ «АНЦ»

№ з/п	Спеціальні показники для оцінювання якості БП АЗ	Ваговий коефіцієнт	Оцінка у балах	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Процес 1. Відповідальність вищого керівництва				
1.	Рівень виконання рішень	0,4	4	1,6
2	Рівень забезпечення ресурсами	0,3	3	0,9
3	Рівень персональної участі	0,3	5	1,5
Індивідуальна оцінка процесу 1				4
Процес 2. Менеджмент ресурсів				
1.	Рівень відповідності компетентності персоналу потребам системи управління	0,35	3	1,05
2.	Рівень відповідності інфраструктури потребам системи управління	0,4	4	1,6
3.	Рівень відповідності робочого середовища встановленим вимогам	0,25	5	1,25
Індивідуальна оцінка процесу 2				3,9
Процес 3. Асортиментна матриця				
1.	Категорійна ієрархія	0,15	4	0,6
2.	Угрупування МНН, АТХ і т.д.	0,3	3	0,9
3.	Аналоги	0,4	5	2,0
4.	Допродажу	0,15	3	0,45
Індивідуальна оцінка процесу 3				3,95
Процес 4. Управління запасами				
1.	Налаштування правил розрахунку потреби з урахуванням оборотності та логістичного плеча	0,3	4	1,2
2.	Автоматизоване замовлення	0,4	3	1,2
3.	Індивідуальні товарні матриці для різних категорій аптек	0,3	5	1,5
Індивідуальна оцінка процесу 4				3,9

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5
Процес 5. Управління закупками				
1.	Контракти з Постачальниками	0,25	4	1,0
2.	Налаштування правил розподілу замовлення за постачальниками	0,2	3	0,6
3.	Автоматизація приймання надходжень	0,15	5	0,75
4.	Контроль закупівлі аналогів	0,15	4	0,6
Індивідуальна оцінка процесу 5				2,95
Процес 6. Ціноутворення				
1.	Матриця ціноутворення	0,15	3	0,45
2.	Налаштування правил ціноутворення	0,3	4	1,2
3.	Призначення правил ціноутворення на торгові точки	0,3	5	1,5
4.	Автоматичний розрахунок цін за заданими критеріями	0,15	4	0,6
5.	Контроль цін ЖНВЛП	0,1	2	0,2
Індивідуальна оцінка процесу 6				3,95
Процес 7. Продажі				
1.	Контракти з Виробниками	0,3	4	1,2
2.	Маркетинг та реклама	0,25	3	0,75
3.	CRM та системи лояльності	0,25	5	1,25
4.	Мотивація персоналу	0,2	4	0,8
Індивідуальна оцінка процесу 7				4
Процес 8. Мотивація персоналу				
1.	Рівень заробітної плати	0,3	2	0,6
2.	Преміювання	0,25	1	0,25
3.	Елементи нематеріальної мотивації	0,2	3	0,6
Індивідуальна оцінка процесу 8				1,45
Процес 9. Автоматизація				
1.	Наявність автоматичної системи управління	0,2	1	0,2
2.	Автоматизований документообіг	0,3	4	1,2
3.	Розвинута система замовлень в інтернеті	0,2	2	0,4
4.	Наявність лікоматів	0,1	1	0,1
Індивідуальна оцінка процесу 9				1,9

На основі проведеного аналізу КП АЗ «АНЦ» ми побудували радар бізнес процесів (рис 2.3.) [23].

На радарі бізнес процесів (рис 2.3.) видно, що аптечний заклад має недостатнє ефективний бізнес процес щодо управління закупками (2,95).

Основні причини недоліків системи закупівлі лікарських засобів можна визначити наступні:

- відсутність комплексного підходу до політики закупівлі лікарських засобів;
- децентралізована система закупок;
- нестача об'єктивної інформації про ринок лікарських засобів.

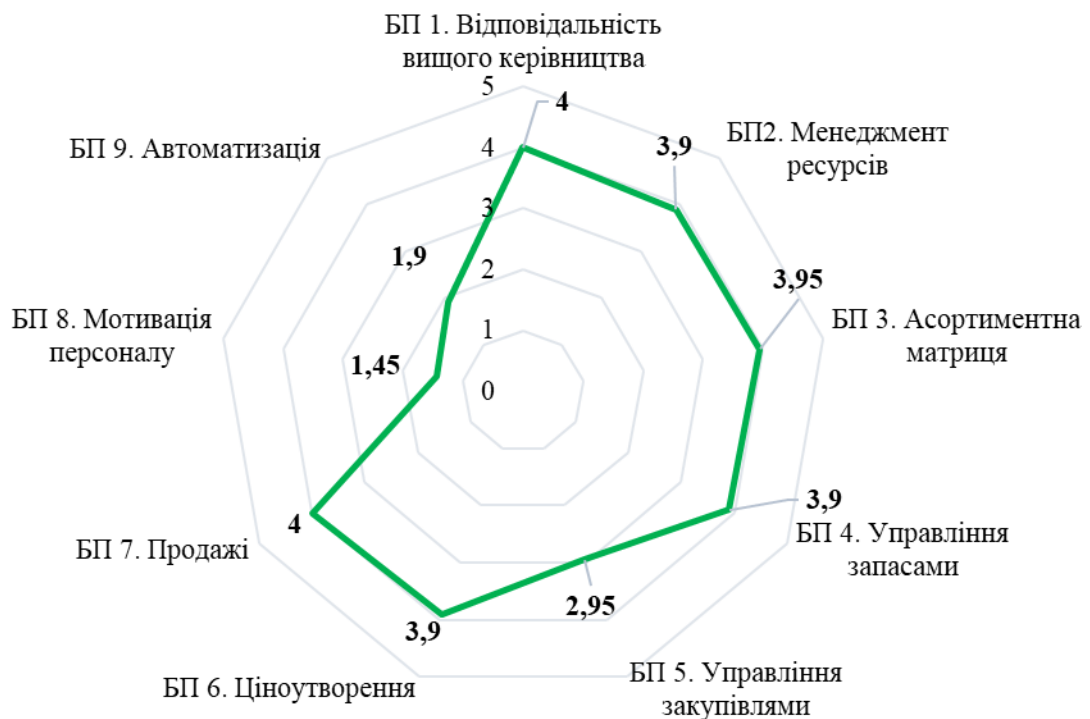


Рис 2.3. Радар бізнес процесів КП АЗ «АНЦ»

Загальний аналіз всіх проблем в АЗ щодо її бізнес-процесів відображає наступні проблеми:

1. Недостатня автоматизація БП. Відсутність або недостатня автоматизація бізнес-процесів може призвести до поганого обслуговування клієнтів, помилок при обробці замовлень та інших проблем, що впливають на якість обслуговування.

2. Низька ефективність роботи персоналу: відсутність мотивації персоналу може призвести до зниження рівня обслуговування клієнтів в аптеках.

3. Нестабільність постачання ліків: контракт з постачальником недійсний, але на ринок можуть вплинути проблеми з доставкою, які можуть призвести до недостатнього сортування товарів для клієнтів.

Аптека періодично проводить аналіз стейкхолдерів. До зацікавлених сторін відносять: інвесторів, клієнтів, персонал, постачальників, місцеві громади та державу. Згідно аналізу інтересів стейкхолдерів мережі аптек «АНЦ» можна побачити, що інвестори зацікавлені в планах «АНЦ» щодо відкриття нових аптек, виходу на нові ринки, розробки нових продуктів та послуг, прагнуть до стійкості «АНЦ» до економічних потрясінь, що оцінюється за рівнем боргу, грошовим потоком та ліквідністю та очікують від «АНЦ» дотримання етичних принципів, соціальної відповідальності та ефективного управління ризиками [25].

Клієнти аптеки прагнуть до придбання якісної та безпечної продукції, що передбачає контроль походження, якості та наявності сертифікатів, очікують справедливих та доступних цін, порівнюючи їх з конкурентами, акціями, знижками та програмами лояльності, а також прагнуть до зручного доступу до продукції, що включає доступність аптек, години роботи, можливість онлайн-замовлення та доставки.

Персонал буде очікувати на достойну зарплат, безпечні умови праці, можливості навчання та розвитку. Також важливо мати з персоналом відкрите спілкування, давати можливість впливати на прийняття рішень та повагу з боку керівництва.

Постачальникам важливі регулярні замовлення, прогнози попиту та чіткі терміни оплати, а також відкриту комунікацію та прозорість співпраці.

Успішність та стабільність будь-якої організації, включаючи «АНЦ», в значній мірі залежить від здатності задовольнити потреби та очікування різних груп стейкхолдерів. Це включає інвесторів, клієнтів, персонал,

постачальників, місцеві громади та державу. Кожна з цих груп має свої унікальні інтереси та очікування, які «АНЦ» повинна враховувати при формуванні своєї стратегії розвитку.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КП АЗ «АНЦ»

Місія аптеки полягає в тому, щоб покращити якість життя людей, забезпечуючи їм доступні ліки. АЗ працює над створенням новаторських рішень, спрямованих на підвищення рівня здоров'я та щастя своїх клієнтів, та намагається бути надійним партнером у всіх питаннях, пов'язаних з медикаментами, гігієною та красою [13].

Аналіз зовнішнього середовища задля визначення стратегічних орієнтацій КП АЗ «АНЦ» доцільно почати з PEST-аналізу. Основна мета PEST-аналізу полягає у відстеженні змін у макросередовищі за чотирма ключовими напрямками, а також виявленні тенденцій і подій, які не підконтрольні компанії, але мають вплив на прийняття стратегічних рішень (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST – аналіз КП АЗ «АНЦ»

Р	Е	С	Т
Політичні Строге регулювання фармацевтичної галузі. Введення нових стандартів якості для ліків. Можливі зміни в оподаткуванні бізнесу	Економічні Зростання цін на медикаменти через інфляцію. Зниження купівельної спроможності населення. Фінансові труднощі, викликані економічними кризами	Соціальні Підвищення обізнаності населення щодо здоров'я. Зростання попиту на натуральні та органічні препарати. Зміни у демографічній структурі (старіння населення)	Технологічні Впровадження нових технологій у виробництво ліків. Розвиток онлайн-продажів та цифрових платформ для обслуговування клієнтів. Використання роботизованих систем для оптимізації роботи аптек

Інший метод – SWOT – аналіз дозволяє проаналізувати як зовнішнє так і внутрішнє середовище КП АЗ «АНЦ» (табл. 2.6.). Цей метод дає змогу виявити всі потрібні нам фактори, які впливають прямо або непрямо на успішність даної фармацевтичної мережі, її імідж та кадрову ситуацію.

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз аптеки «АНЦ», м. Харків

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
- Широкий асортимент товарів: «АНЦ» пропонує широкий спектр ліків, БАДів, косметики та інших товарів для здоров'я за доступними цінами. - Сильний бренд: «АНЦ» - відомий та добре зарекомендувавши себе як бренд в Україні. - Широке географічне покриття: «АНЦ» має понад 1000 аптек по всій Україні, що робить її однією з найбільших аптечних мереж в країні. - Онлайн – аптека: «АНЦ» має зручний онлайн – магазин, де можна замовити ліки та інші товари для здоров'я з доставкою додому. - Досвідчений персонал: Персонал аптек «АНЦ» кваліфікований та досвідчений, готовий допомогти клієнтам підібрати необхідні ліки та дати поради щодо їх застосування. - Благодійна діяльність.	- Залежність від імпорту: Значна частина ліків та інших товарів для здоров'я, які продає «АНЦ», імпортується з інших країн. Це може зробити мережу вразливою до збоїв у постачанні, особливо в умовах війни. - Негативний вплив війни: Війна в Україні негативно вплинула на роботу «АНЦ», через що багато аптек були закриті або пошкоджені внаслідок бойових дій. Це призвело до зниження обсягів продажів та прибутку. - Недостатній маркетинг: «АНЦ» інвестує значно менше коштів у маркетинг, ніж деякі інші аптечні мережі. Це може призвести до втрати клієнтів. - Проблеми з закупкою ЛЗ.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Вихід на нові ринки. - Розвиток онлайн – продажів. - Позитивні зміни в державному регулюванні.	- Зростання конкуренції. - Негативні зміни в державному регулюванні. - Економічна нестабільність: Економічна нестабільність в Україні може призвести до зниження попиту на ліки та інші товари для здоров'я. - Продовження війни: продовження війни в Україні може негативно вплинути на роботу АЗ, призвести до подальшого закриття аптек та зниження обсягів продажів

Отже, узагальнюючи SWOT аналіз, можна зробити висновки, що одним із ключових стратегічних напрямків розвитку мережі аптек «АНЦ» є розширення асортименту товарів [9]. Зокрема, додавання нових категорій,

таких як товари для дітей, преміум косметика, еко-товари тощо. Це дозволить не лише залучити нових клієнтів, але й задовольнити ширший спектр потреб існуючих споживачів, що сприятиме збільшенню обсягів продажів.

Також для підвищення якості обслуговування проводиться систематичне навчання персоналу, впроваджуються нові стандарти обслуговування, а також розширюються можливості для онлайн-консультацій. Це дозволить не лише покращити клієнтський досвід, але й підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

До переваг АЗ «АНЦ» можна віднести:

1. Автоматизація аптеки. Задля підвищення швидкості отримання ліків аптеках разом з фармацевтами працюють роботи- PharmBot.

2. Гарантована якість ліків. Дбання про те, щоб клієнти були впевнені в ефективності та безпечності лікування. Тому всі товари на полицях аптек були сертифіковані та пройшли вхідний контроль якості.

3. Доставка інтернет замовлень. Задля безпеки клієнтів та зручності, є доставка інтернет замовлень у відділеннях Нової пошти або кур'єром до дверей IPost.

4. Програма лояльності «ЛАЙК». Нарахування бонусів та додаткових винагород, щоб кожна наступна покупка клієнта була більш вигідною.

5. Підтримка хронічних хворих. Відпуск ліків за програмою Доступні ліки та соціальними проєктами виробників: Оранж Кард, Медікард, Терапія+, Байєр, Заради життя та іншими. Для того, щоб люди з хронічними захворюваннями мали вільний доступ до життєва необхідних препаратів за пільговою ціною [24].

6. Благодійна діяльність. Соціальний вплив є невід'ємною складовою діяльності компанії. Компанія активно займається благодійною діяльністю, орієнтуючись на масштабність нашої аптечної мережі, фінансові можливості та знання, щоб надавати допомогу тим, хто потребує нашої підтримки. Починаючи з моменту початку повномасштабного вторгнення, аптечна

мережа «АНЦ» передала понад 40 мільйонів гривень на благодійність. Кожна гривня має своє специфічне призначення і використовується для підтримки військових та мирних мешканців на окупованих територіях. Аптечна мережа «АНЦ» активно співпрацює з різними благодійними фондами та ініціативами, щоб надати допомогу у різних сферах. Наприклад, проекти «Довгі руки ТРО», «Запакуй небо» та «Кіберсили» виконуються разом з Фондом компетентної допомоги «Повернись живим». Інші ініціативи, такі як «Операція Єдність» та «Допоможемо рятувальникам», підтримуються у співпартнерстві з глобальною ініціативою підтримки України «United24». Також, аптечна мережа «АНЦ» виготовляє аптечні роботи для створення булер'янів та буржуйок, щоб надати тепло воїнам у холодні місяці. Крім цього, мережа аптек активно відгукується на запити та постійно надає допомогу силам оборони та мешканцям на деокупованих територіях, забезпечуючи ліками, медичними та гігієнічними засобами, одягом та засобами першої необхідності. Аптечна мережа АНЦ невтомно продовжує благодійну діяльність, адже турбота про людей – місія та відповідальність компанії перед українцями.

Цінності компанії:

1. Турбота – турботливе ставлення та висока якість обслуговування кожного клієнта
2. Інновації – постійний пошук нових ідей та технологій для покращення медичних послуг та продуктів компанії
3. Командна робота – співпраця та взаємодія між співробітниками для досягнення спільних цілей
4. Розвиток – постійне навчання та розвиток співробітників для покращення якості роботи та досягнення успіху компанії
5. Дотримання високих стандартів етики та чесності в усіх аспектах бізнесу

Висновки до розділу 2

Аналіз основних фінансових показників дав змогу зробити висновки, що фінансово-економічна діяльність «КП АЗ «АНЦ» у 2023 році у порівнянні з 2021 роком має тенденцію к зниженню. Так загальний оборот знизився на 340800 тис. грн. що складає 17,84%. Витрати АЗ зросли на 31619,1 тис. грн. у тому числі і на заробітну плату на 31619,1 тис. грн. що складає 13,6%. Рентабельність продаж також знизилась на 27,1%

Загальний аналіз всіх проблем в АЗ щодо її бізнес-процесів відображає наступні проблеми:

1. Недостатня автоматизація БП. Відсутність або недостатня автоматизація бізнес-процесів може призвести до поганого обслуговування клієнтів, помилок при обробці замовлень та інших проблем, що впливають на якість обслуговування.

2. Низька ефективність роботи персоналу: відсутність мотивації персоналу може призвести до зниження рівня обслуговування клієнтів в аптеках.

3. Нестабільність постачання ліків: контракт з постачальником недійсний, але на ринок можуть вплинути проблеми з доставкою, які можуть призвести до недостатнього сортування товарів для клієнтів.

У розділі було зроблено SWOT – аналіз. Узагальнюючи SWOT аналіз, можна зробити висновки, що одним із ключових стратегічних напрямків розвитку мережі аптек «АНЦ» є розширення асортименту товарів. Зокрема, додавання нових категорій, таких як товари для дітей, преміум косметика, еко-товари тощо. Це дозволить не лише залучити нових клієнтів, але й задовольнити ширший спектр потреб існуючих споживачів, що сприятиме збільшенню обсягів продажів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Напрямки удосконалення системи управління бізнес-процесами організації

Мета БП – допомогти організації мінімізувати помилки, зменшити відходи та підвищити продуктивність та ефективність. Бізнес-процеси допомагають досягти трьох результатів:

1. Чіткість у стратегічному напрямку;
2. Оптимізація ресурсів організації;
3. Підвищення дисципліни в повсякденній діяльності.

Управління бізнес-процесами не прирівнюється до технологічного інструментарію або ініціативного проекту у сфері бізнес-процесів. Значне удосконалення бізнес-процесів може бути досягнуто і без застосування технологій автоматизації. Безумовно, використання сучасних технологій в управлінні бізнес-процесами може приносити вигоду, але тільки тоді, коли застосування технологій доцільно і виправдано. Теж можна сказати і про засоби моделювання. Якщо йдеться про інструменти моделювання процесів, то вони бувають надзвичайно корисними. Фактично без допомоги цих інструментів дуже важко реалізувати складний проект вдосконалення БП в економічно ефективні терміни.

Бізнес-процеси є важливими для діяльності практично кожної компанії. Вони є кресленнями для всіх видів бізнес-функцій, дозволяючи різним частинам організації працювати разом і взаємодіяти з постачальниками та клієнтами.

Загальний аналіз літератури дозволив визначити певні напрямки щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами з метою підвищення стабільності діяльності АЗ, що подано у табл .3.1.

Цей цикл може бути регулярно повторюваним, оскільки умови та вимоги можуть змінюватися з часом.

Таблиця 3.1

Напрямки удосконалення системи управління БП [30]

Напрямок	Мета	Характеристика
1. Аналіз поточного стану бізнес-процесів	Отримання чіткого уявлення про те, як працюють поточні бізнес-процеси та визначення областей для подальшого удосконалення	Цей етап включає визначення слабких місць, ефективності та можливостей для оптимізації
2. Визначення цілей та показників ефективності	Створення вимірювальної основи для оцінки досягнення цілей та ефективності вдосконалення	Встановлення конкретних цілей удосконалення бізнес-процесів та розробка ключових показників ефективності (KPI)
3. Автоматизація та впровадження технологій	Зменшення ручної праці, збільшення швидкості виконання завдань та покращення точності бізнес-процесів	Використання інформаційних технологій та систем для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Це може включати впровадження програмного забезпечення управління бізнес-процесами (BPM), систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та інших інструментів
4. Навчання та розвиток персоналу	Забезпечення того, що персонал компетентний у нових процедурах та може ефективно працювати в оновленій системі	Проведення тренінгів та іншого навчання для персоналу щодо нових процедур та інструментів, пов'язаних з удосконаленням бізнес-процесів
5. Визначення та здійснення змін	Підвищення ефективності, зменшення витрат та підготовка АЗ до нових викликів	Впровадження конкретних змін у бізнес-процесах відповідно до розроблених стратегій та планів
6. Моніторинг та оцінка ефективності	Постійний контроль та корекція для досягнення намічених цілей	Систематичний моніторинг та оцінка реалізації змін у бізнес-процесах, аналіз KPI та визначення відхилень від цілей
7. Оптимізація та постійне вдосконалення	Підтримка гнучкості та готовності до змін, забезпечення сталого підвищення ефективності	Продовження оптимізації та удосконалення бізнес-процесів на основі отриманих результатів та змінних умов

Для оптимізації бізнес-процесів повинен застосовуватися системний підхід, що передбачає комплексне охоплення всіх сфер та напрямів діяльності КП, та має бути сформованим за всіма існуючими функціями управління АЗ.

Підприємство може бути настільки гнучким та ефективним, наскільки це дозволяє взаємодія її БП. Сьогодні головна проблема складається в тому, що багато підприємств розробляють бізнес-процеси ізольовано від інших процесів, з якими вони взаємодіють, або, що ще гірше, вони взагалі не «розвивають» БП. У багатьох випадках процеси просто виникають як «так, як завжди робилося», або тому, що програмні системи їх диктують. Як наслідок, багато компаній заважають своїм процесам, і це буде тривати доти, доки ці процеси не будуть оптимізовані [8].

3.2. Розробка організаційного заходу щодо удосконалення БП КП АЗ «АНЦ»

Одним з найбільш ефективних рішень для автоматизації аптек і аптечних мереж є програмне забезпечення «Аптека», який також дозволить покращити систему управління закупками ЛЗ.

Програмне забезпечення «Аптека» – це спеціальний продукт, який розроблений спеціально для торгівлі лікарськими товарами і продуктами медичного призначення. Специфіка конфігурації програми істотно спрощує роботу фармацевтів та інших співробітників аптечної сфери. Так само застосовуючи галузеве рішення для автоматизації аптек, аптечних кіосків та мереж аптек можна скоротити витрати і терміни введення системи в експлуатацію [18].

На рис. 3.1. подані основні проблеми, котрі повинна вирішити програма для автоматизації аптек.

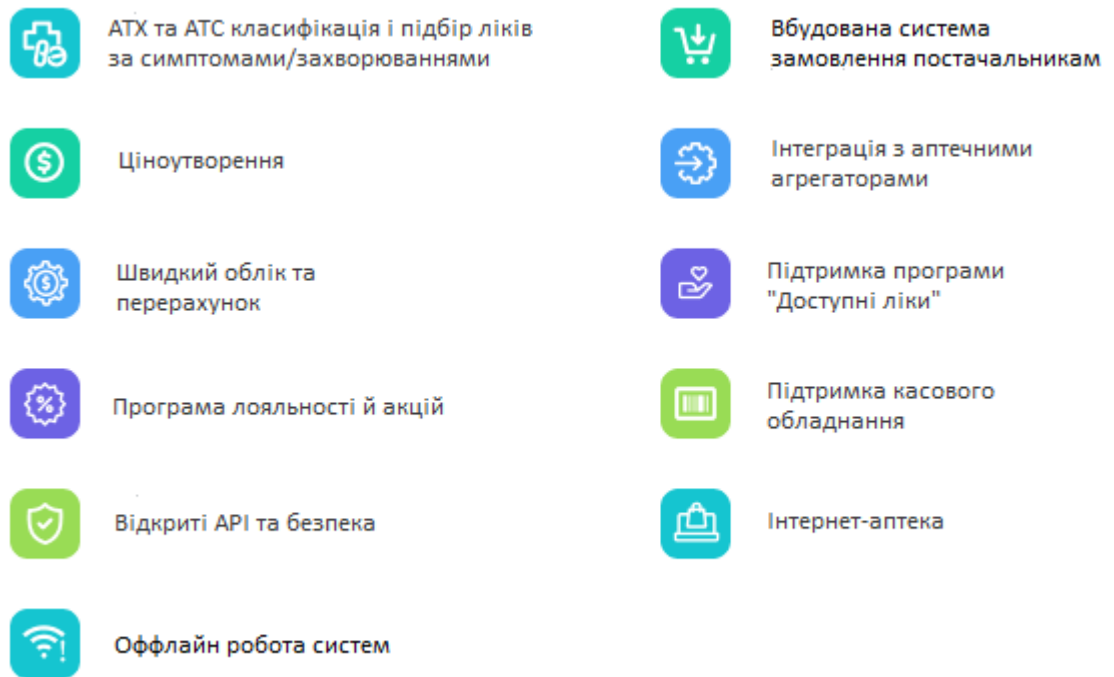


Рис. 3.1. Основні проблеми, котрі повинна вирішити програма для автоматизації аптек

Функціональні можливості програмного продукту «Аптека»:

- оформлення приходу, повернення і реалізації лікарських засобів;
- переміщення товарів між декількома аптеками, внутрішнє переміщення між аптечними складами;
- оформлення документів, що стосуються інвентаризації лікарських засобів і медикаментів («інвентаризація товарів», «списання товарів», «оприбуткування товарів»);
- створення прибуткових і видаткових касових ордерів безпосередньо в аптеках;
- робота з еквайринговими системами, оплата платіжними картами;
- оформлення реалізації товарів з урахуванням дисконтних карт (накопичувальні знижки);
- контроль термінів придатності всього асортименту лікарських засобів;

- захист від фальсифікатів;
- підтримка торгового обладнання: фіскальні реєстратори, термінали збору даних, сканери штрих-кодів, вагове обладнання, дисплеї покупця, платіжні термінали, рідери магнітних карт;
- можливість аналізу попиту і пропозицій.
- ведеться облік по серіях для лікарських препаратів. серійний облік реалізований на базі механізму характеристик.
- облік життєво необхідних і важливих лікарських засобів, обов'язкового аптечного асортименту і спеціалізованих груп, облік аналогів лікарських засобів, що дозволяє знайти заміну відсутньому лікарському засобу або товару [19].

Так само у інформаційних баз, які створені на основі галузевого рішення програмного продукту «Аптека», є можливість роботи в режимі розподілених інформаційних баз (РИБ) з чітким поділом документообігу по аптеках, де в головному вузлі РИБ консолідується інформація по всіх аптеках мережі.

В «Аптека» реалізований багатофірмовий облік, де кожен склад (торговий зал) може бути віднесений до певної організації.

У програмному забезпеченні «Аптека» може використовуватися ордер на схема переміщення, реалізації та надходження товарів в аптеки. Реалізована можливість контролю установки цін на лікарські препарати відповідно до законодавства для кожної серії окремо. Є можливість роботи з типами цін номенклатури. Програмний продукт так само дозволяє провести певну переоцінку товарів, коли дорожчає закупівля або діють знижки та акції.

Є можливість створення цінників і етикеток та їх друку з будь-яких видів «товарних» документів [26].

Програма дозволяє формувати аналітичні звіти за підсумками торгової діяльності за різні періоди, та так само формувати звіти в прив'язці до конкретних серіях фармпрепаратів.

Програмне забезпечення «Аптека» дозволяє вирішувати завдання, пов'язані з управлінням персоналом. Наприклад - ті, що пов'язані з плануванням та обліком робочого часу і формуванням робочого графіка співробітників.

Судячи з перерахованих вище фактів, ми легко можемо зробити наступний висновок: найкращий варіант програмного забезпечення для аптек на сьогоднішній день є програма «Аптека».

Одні з найбільш важливих результатів автоматизації - це збільшення товарообігу, відповідно зростання виручки і прибутку. Завдяки зменшенні часу рутинної праці, у співробітників з'являється більше часу, і вже на цьому етапі відпадає необхідність у збільшенні штату співробітників, що економить Ваш бюджет.

Автоматизація дозволяє повністю контролювати хід всіх основних процесів і весь товарообіг в системі.

Крім того серійний облік і контроль термінів придатності дозволяє перешкоджати попаданню на аптечні прилавки неякісного або фальсифікованого товару.

Так само, що є особливо важливим процесом, суттєво покращується робота із закупівлями і поставками і це явно відбивається на динаміці діяльності КП.

Крім процесів пов'язаних з стабільним лікарським забезпеченням, так само полегшується і регулярне ведення бухгалтерського обліку аптечної мережі.

Програмне забезпечення програмного продукту «Аптека» – це найбільш оптимальне рішення для автоматизації вашого аптечного бізнесу. Компанія «ПДК плюс» завжди рада Вам допомогти з вибором програмного забезпечення та, безпосередньо, забезпечити впровадження програми для ефективної роботи.

Витрати на покупку програмного забезпечення подані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію заходу щодо впровадження програмного забезпечення
«Аптека»

Реалізація впровадження	Витрати, грн.
• персональна версія; • ліцензія на 1 комп'ютер; • налаштування торгового обладнання — РРО (ПРРО), термінал, принтер чеків/етикеток; • навчання персоналу + безкоштовний супровід 2 тижні	4950

Отже загальна сума капітальних витрат щодо організаційно-економічного заходу дорівнюватиме 4 950 грн.

3.3. Розрахунок економічної ефективності від удосконалення БП для КП АЗ «АНЦ»

Для нашого організаційно-економічного заходу з покращення БП в КП АЗ «АНЦ» необхідні витрати у розмірі 4950 грн.,

Оцінку економічної ефективності запропонованого організаційно-економічного заходу можна провести за допомогою таких показників, як чистий дисконтований дохід (ЧДД), період окупності проекту (ПО), та індекс прибутковості (ІП).

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою [3.1]:

$$\text{ЧДД} = -\Delta K + \frac{\Delta \Pi_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta \Pi_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta \Pi_t}{(1+e)^t} \quad (3.1)$$

де: ΔK – капіталовкладення в придбання програмного забезпечення;

$\Delta \Pi$ – прибуток, одержаний від реалізації заходу;

e – норма дисконту.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід.

За рахунок цього заходу планується покращити систему управління закупками, оптимізувати реалізацію продукції, позитивно вплинути на задоволеність працівників від автоматизації рутинних процесів. Ми плануємо приріст прибутку у розмірі 30 000 грн.

$$\text{ЧДД} = -4950 + (30000 / (1 + 0,7)) = -4950 + 17\,647,06 = 12\,697,06 \text{ грн.}$$

Індекс прибутковості (ІП) розраховується за наступною формулою:

$$IP = \frac{\frac{\Delta P_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta P_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta P_t}{(1+e)^t}}{\Delta K} \quad (3.2)$$

Проведемо розрахунок індексу прибутковості запропонованого заходу:

$$IP = 17647,06 / 4950 = 3,56 \text{ грн./грн.}$$

Період окупності інвестицій (ПО), розраховується по формулі:

$$PO = \frac{\Delta K}{\left(\frac{\Delta P_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta P_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta P_t}{(1+e)^t} \right) / T} \quad (3.5)$$

Проведемо розрахунок періоду окупності запропонованого заходу:

$$PO = 4950 / 17647,06 = 0,28 \text{ року.}$$

За результатами наведених розрахунків ми з'ясували, що впровадження організаційно-економічного заходу, а саме впровадження програмного забезпечення «Аптека» забезпечує чистий дисконтований дохід в розмірі 12 697,06 грн. Період окупності заходу складає 0,28 року. Індекс прибутковості більше 1 і показує, що на кожен вкладений 1 грн. в придбання

обладнання отримаємо 3,56 грн. Показники ефективності проекту подані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Показники ефективності проекту

Показник	Значення
ЧДД	12 697,06 грн.
ПО	0,28 року
ПІ	3,56 грн./грн.

Наступним кроком буде оцінка ризикованості запропонованих заходів з врахуванням зовнішнього впливу.

Було сформульовано 8 основних ризиків, які можуть перешкодити впровадженню запропонованого заходу:

1. Ризик посилення конкуренції.
2. Ризик загострення воєнної ситуації.
3. Ризик втрати платоспроможності АЗ.
4. Ризик непрогнозованої інфляції.
5. Зменшення грошових потоків через ризик зменшення реалізації продукції.
6. Зменшення грошових потоків через ризик зниження прибутковості.
7. Неплатоспроможність споживачів АЗ.
8. Ризик пов'язаний з не ефективним впровадженням програмного забезпечення.

Експертом були працівники АЗ.

Оцінка ймовірності ризику виставлялась від 1 до 10, причому 1 це мала ймовірність виникнення ризику, а 10 – велика ймовірність його настання. Сумарна вагомість ризику дорівнює 1.

Оцінку основних ризиків можна побачити у табл. 3.4. [16]

Таблиця 3.4

Експертна оцінка ризиків запропонованих заходів

Ризики	Експерти			Загальна оцінка	Ранг
Ризик посилення конкуренції	4	5	6	15	3
Ризик загострення воєнної ситуації	8	8	7	23	8
Ризик втрати платоспроможності АЗ	3	3	2	7	1
Ризик непрогнозованої інфляції	6	7	5	18	4
Зменшення грошових потоків через ризик зменшення реалізації продукції	7	6	8	21	6
Зменшення грошових потоків через ризик зниження прибутковості	7	6	6	19	5
Неплатоспроможність споживачів АЗ	7	8	7	22	7
Ризик пов'язаний з не ефективним впровадженням програмного забезпечення	5	4	3	12	2

Всі ризики були нами проранжировані і на цій основі побудовано їх графічне зображення, що представлено на рис. 3.3.

З точки зору оцінки експертів найбільш ризикованим є ризик загострення воєнної ситуації (23 бали з 30 можливих), неплатоспроможність споживачів АЗ (22 бали), неплатоспроможність споживачів АЗ (22 бала), зменшення грошових потоків через ризик зменшення реалізації продукції (21 бал) та зменшення грошових потоків через ризик зниження прибутковості (19 балів).



Рис 3.3. Радар ризиків з впровадження організаційного заходу на КП АЗ «АНЦ»

До найменших ризиків експерти віднесли ризик втрати платоспроможності АЗ (7 балів).

Всі ці ризики керівництву АЗ необхідно враховувати при впровадженні заходу з автоматизації БП на КП АЗ «АНЦ».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі нами були визначено, що задля оптимізації бізнес-процесів повинен застосовуватися системний підхід, який передбачає комплексне охоплення всіх сфер та напрямів діяльності КП, та має бути сформованим за всіма існуючими функціями управління АЗ.

Організація може бути настільки гнучкою, ефективною та спритною, наскільки це дозволяє взаємодія її БП. Сьогодні головна проблема складається в тому, що багато організацій розробляють бізнес-процеси ізольовано від інших процесів, з якими вони взаємодіють, або, що ще гірше, вони взагалі не «розвивають» БП. У багатьох випадках процеси просто виникають як «так, як завжди робилося», або тому, що програмні системи їх диктують. Як наслідок, багато організацій заважають своїм процесам, і це буде тривати доти, доки ці процеси не будуть оптимізовані.

Виявили, що з найбільш ефективних рішень для автоматизації аптек і аптечних мереж є програмне забезпечення «Аптека», який також дозволить покращити систему управління закупками ЛЗ. Загальна сума капітальних витрат щодо впровадження організаційно-економічного заходу дорівнюватиме 4 950 грн.

За результатами наведених розрахунків ми з'ясували, що впровадження організаційно-економічного заходу, а саме впровадження програмного забезпечення «Аптека» забезпечує чистий дисконтований дохід в розмірі 12 697,06 грн. Період окупності заходу складає 0,28 року. Індекс прибутковості більше 1 і показує, що на кожную вкладену 1 грн. в придбання обладнання отримаємо 3,56 грн.

Було сформульовано 8 основних ризиків, які можуть перешкодити впровадженню запропонованого заходу:

1. Ризик посилення конкуренції.
2. Ризик загострення воєнної ситуації.
3. Ризик втрати платоспроможності АЗ.

4. Ризик непрогнозованої інфляції.
5. Зменшення грошових потоків через ризик зменшення реалізації продукції.
6. Зменшення грошових потоків через ризик зниження прибутковості.
7. Неплатоспроможність споживачів АЗ.
8. Ризик пов'язаний з не ефективним впровадженням програмного забезпечення.

З точки зору оцінки експертів найбільш ризикованим є ризик загострення воєнної ситуації (23 бали з 30 можливих), неплатоспроможність споживачів АЗ (22 бали), неплатоспроможність споживачів АЗ (22 бала), зменшення грошових потоків через ризик зменшення реалізації продукції (21 бал) та зменшення грошових потоків через ризик зниження прибутковості (19 балів).

До найменших ризиків експерти віднесли ризик втрати платоспроможності АЗ (7 балів).

Всі ці ризики керівництву АЗ необхідно враховувати при впровадженні заходу з автоматизації БП на КП АЗ «АНЦ».

ВИСНОВКИ

Суть бізнес-процесу полягає у системі взаємопов'язаних операцій, яка може змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, використовуючи всі ресурси суб'єкта господарювання для створення якісної продукції. Крім того, управління бізнес-процесами - це напрямок управління, спрямований на поліпшення процесів у всіх аспектах діяльності АЗ з метою отримання максимального прибутку. Цей підхід дозволяє організації визначити свої процеси, організувати їх виконання і підвищити якість результатів процесів та їх виконання.

Успіх організації на ринку визначається виконанням до 20 ключових бізнес-процесів. Однак загальна кількість бізнес-процесів у компанії може досягати кількох сотень. Немає строгих правил щодо того, наскільки детально або широко слід описувати ці процеси, і різні організації можуть мати різні описи навіть для схожих процесів.

Отже вдосконалення основних бізнес-процесів в організації сприяє формуванню цілісного набору стратегічних переваг і підвищує конкурентоспроможність організації. Це можливо завдяки синергетичному, комплексному та систематичному аналізу ключових та допоміжних бізнес-процесів з використанням різноманітних методів. Ці методи допомагають виявити як слабкі, так і сильні сторони діяльності організації.

Було зроблено PEST-аналіз зовнішнього середовища задля визначення стратегічних орієнтацій КП АЗ «АНЦ». Основна мета PEST-аналізу полягає у відстеженні змін у макросередовищі за чотирма ключовими напрямками, а також виявленні тенденцій і подій, які не підконтрольні компанії, але мають вплив на прийняття стратегічних рішень.

Було зроблено SWOT – аналіз, щоб проаналізувати як зовнішнє так і внутрішнє середовище КП АЗ «АНЦ». Узагальнюючи SWOT аналіз, можна зробити висновки, що одним із ключових стратегічних напрямків розвитку

мережі аптек «АНЦ» є розширення асортименту товарів. Зокрема, додавання нових категорій, таких як товари для дітей, преміум косметика, еко-товари тощо. Це дозволить не лише залучити нових клієнтів, але й задовольнити ширший спектр потреб існуючих споживачів, що сприятиме збільшенню обсягів продажів.

Загальний аналіз всіх проблем в АЗ щодо її бізнес-процесів відображає наступні проблеми:

1. Недостатня автоматизація БП. Відсутність або недостатня автоматизація бізнес-процесів може призвести до поганого обслуговування клієнтів, помилок при обробці замовлень та інших проблем, що впливають на якість обслуговування.

2. Низька ефективність роботи персоналу: відсутність мотивації персоналу може призвести до зниження рівня обслуговування клієнтів в аптеках.

3. Нестабільність постачання ліків: контракт з постачальником недійсний, але на ринок можуть вплинути проблеми з доставкою, які можуть призвести до недостатнього сортування товарів для клієнтів.

Було зроблено висновок, що впровадження операційної системи «Аптека» на КП АЗ «АНЦ» буде доцільним у довгостроковій перспективі. Це призведе до позитивного впливу на ефективність бізнес-процесів і на ефективність використання власного капіталу. Отже, управління бізнес-процесами на досліджуваному КП покращиться.

За результатами наведених розрахунків ми з'ясували, що впровадження організаційно-економічного заходу, а саме впровадження програмного забезпечення «Аптека» забезпечує чистий дисконтований дохід в розмірі 12 697,06 грн. Період окупності заходу складає 0,28 року. Індекс прибутковості більше 1 і показує, що на кожен вкладений 1 грн. в придбання обладнання отримаємо 3,56 грн. Показники ефективності проекту подані у табл. 3.3.

Було сформульовано 8 основних ризиків, які можуть перешкодити впровадженню запропонованого заходу:

1. Ризик посилення конкуренції.
2. Ризик загострення воєнної ситуації.
3. Ризик втрати платоспроможності АЗ.
4. Ризик непрогнозованої інфляції.
5. Зменшення грошових потоків через ризик зменшення реалізації продукції.
6. Зменшення грошових потоків через ризик зниження прибутковості.
7. Неплатоспроможність споживачів АЗ.
8. Ризик пов'язаний з не ефективним впровадженням програмного забезпечення.

З точки зору оцінки експертів найбільш ризикованим є ризик загострення воєнної ситуації (23 бали з 30 можливих), неплатоспроможність споживачів АЗ (22 бали), неплатоспроможність споживачів АЗ (22 бала), зменшення грошових потоків через ризик зменшення реалізації продукції (21 бал) та зменшення грошових потоків через ризик зниження прибутковості (19 балів).

До найменших ризиків експерти віднесли ризик втрати платоспроможності АЗ (7 балів).

Всі ці ризики керівництву АЗ необхідно враховувати при впровадженні заходу з автоматизації БП на КП АЗ «АНЦ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гадецька З. М., Хололова М. О. Моделювання бізнес–процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. С. 1–5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950> (дата звернення: 22.03.2024).
2. Business Process Management, BPM. IT–Enterprise – your one-stop platform for digital transformation. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (Date of access: 22.03.2024).
3. Особливості моделювання бізнес–процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-1-nomer-2-2019/osoblyvosti-modelyuvannya-biznes-procesiv-pidpryyemstva-ta> (дата звернення: 22.03.2024).
4. Features of business processes modeling and Its optimization in the context of international activities. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-1-number-2-2019/features-business-processes-modeling-and-its> (Date of access: 22.03.2024).
5. Коптєва Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес–процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_45. (дата звернення: 16.05.2024).
6. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес–процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес–інформ*. 2014. № 11. С. 295–302. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302 (дата звернення: 22.03.2024).
7. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес–процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_31. (дата звернення: 22.03.2024).

8. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес–процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3. С. 65–70.
9. Наконечна Т. В., Прокопенко К. О., Семенова А. К. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес–процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 122–130.
10. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес–процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 64–78.
11. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес–процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. № 1. С. 45–68.
12. Лазаренко Л. О. Сучасна модель управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 4, № 4. С. 21–24.
13. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес–процесів. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 22.03.2024).
14. Кравченко В. І., Деркач О. В. Оптимізація бізнес–процесів на підприємстві : навч.посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 120 с.
15. Кравченко В. І. Оптимізація бізнес–процесів на підприємстві: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економічні науки*. 2018. № 77. С. 82.
16. Шуляр Р. В. Розвиток економіко–управлінського інструментарію забезпечення бізнес–процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Львів : Вид–во Львів. Політехніки, 2018. 276 с.
17. Шевченко О. І. Теоретичні засади оптимізації бізнес–процесів на підприємстві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2017. Вип. 3. С. 77–81.

18. Harvard Business Review. Improving Business Processes (Pocket Mentor). Harvard : Business Review Press, 2010. 112 p.
19. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес–процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 33–39.
20. Продіус О. І. Теоретично–методичні основи реінжинірингу бізнес–процесів. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6(28). С. 79–87.
21. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес–процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №. 13. С. 264–270.
22. Пустовит О., Пустовит Ю. Особливості бізнес–процесів у туристичних компаніях. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. № 1(70). С. 115–126. DOI: 10.31375/2226-1915-2020-1-115-126 (дата звернення: 30.01.2024).
23. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес–процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6(76). С. 53–55.
24. Коптєва Г. М. Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес–процесів торговельного підприємства : монографія. Харків : Вид–во Іванченка І. С., 2020. 254 с.
25. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес–процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 30.01.2024).
26. Кучмійова Т. С. Діджиталізація бізнес–процесів в умовах трансформаційних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Вип. 10. С. 77–80.
27. Пістунов І. М. Моделювання бізнес процесів : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 130 с.

28. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес–процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(74), ч. 2. С. 160–167.
29. Карінцева О. І., Харченко М. О., Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності бізнес–процесів на виробничому підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 58–69.
30. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес–процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 104–110.
31. Мурована Т. О., Антонюк Я. Ю. Управління бізнес–процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103.
32. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес–процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.
33. Козенков Д. Е. Проектування бізнес–процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2011. № 3. С. 126–136.
34. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес–процесів на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 13(167). С. 314–319.
35. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес–процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності / О. М. Ложачевська та ін. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14–19.
36. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес–процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108–116.