

97
18.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

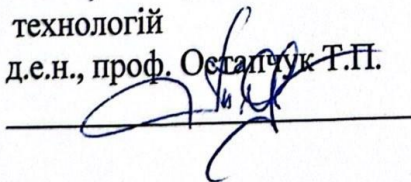
РИБАК Наталія Миколаївна
(студент групи ЗМО-22-2М)



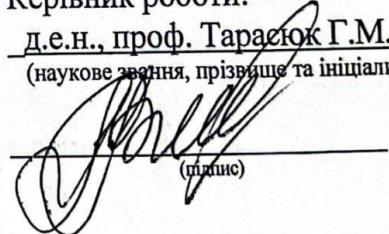
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

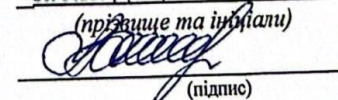


Керівник роботи:
д.е.н., проф. Тарасюк Г.М.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н. доц. Пашенко О.П.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві</i>	6
1.1. Бізнес-процес та його основні його складові. Управління бізнес-процесами підприємства.....	6
1.2. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами підприємства	30
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління бізнес-процесами ТОВ «МБ Квест»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «МБ Квест».....	46
2.3. Оцінка системи управління бізнес-процесами підприємства.....	54
Висновки до розділу 2	65
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління бізнес-процесами</i>	67
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства.....	67
3.2. Резерви підвищення ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «МБ Квест».....	78
3.3. Очікуваний ефект від запропонованих заходів.....	82
Висновки до розділу 3	87
<i>Висновки</i>	89
<i>Список використаних джерел</i>	92
<i>Додатки</i>	100

ВСТУП

На сучасних підприємствах, які застосовують процесний підхід до управління, актуальним є питання використання спеціальних технологій для побудови бізнес-системи, а також вибір методів оцінки її ефективності. Сучасне управління не обходиться без використання спеціальних методик, концепцій, оскільки вони допомагають керівникам приймати раціональні рішення та передбачити результат їх реалізації. Для ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах здійснюється оцінка та моделювання бізнес-систем з визначенням конкретних процесів, необхідних для досягнення цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів, принципам їх моделювання, визначення ефективності та методів оптимізації були присвячені роботи таких вчених як: Харінгтон Дж., Андрейчиков О.О., Гончарова О.М., Денисенко Л.О., Дрюченко Л. Д., Клепікова О. А., Климчук М.М., Ковшова І. О., Корзаченко О.В., Маслянюк П.П., Костіна О.М., Кунаєв А.Ю., Лисенко О. А., Соколова Л. В., Тарасова О.О., Тарасюк М.В.. Аналізуючи дані публікації можна зробити висновок про те, що єдиної думки щодо методики управління бізнес-процесами не існує. Тому виникає необхідність у систематизації останніх наукових досліджень.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «МБ Квест», що входить до «Alucent ua».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст бізнес-процесу, управління бізнес-процесами підприємства та дослідити його основні його складові;
- дослідити реінжиніринг бізнес-процесів підприємства;

- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «МБ Квест»;
- проаналізувати систему управління бізнес-процесами ТОВ «МБ Квест»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління діяльністю підприємства;
- визначити основні резерви підвищення ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «МБ Квест»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління бізнес-процесами підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління бізнес-процесами підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «бізнес-процес», «управління бізнес-процесами»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів бізнес-процесів; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про ефективність управління бізнес-процесами

підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– розроблено резерви підвищення ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «МБ Квест» (група компаній «Aluscent ua»).

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінці друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Бізнес-процес та його основні його складові. Управління бізнес-процесами підприємства.

У стандарті ISO 9000-2001 процес визначається як «набір взаємопов'язаних або взаємодіючих заходів, що перетворюють входи на виходи». Проте зараз у літературі можна зустріти багато визначень бізнес-процесу. Розглянемо деякі них.

1. Бізнес-процес – це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності. Це заходи, які перетворюють входи процесу на виходи (результати процесу), використовуючи управління та ресурси, і отримані результати є цінними для споживачів.

2. Бізнес-процес – це будь-яка організована і стабільна діяльність всередині підприємства, яка перетворює будь-які об'єкти за будь-якими правилами.

3. Бізнес-процес – це низка визначених, вимірюваних завдань, які виконуються людьми та системами та спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату.

4. Бізнес-процес являє собою стійку, цілісну послідовність виконання функцій, спрямовану на створення результату, який є цінним для споживача.

5. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в яких використовується один або більше типів ресурсів (вхідні дані), і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який представляє цінність для споживача.

6. Бізнес-процес – це логічно впорядкована послідовність операцій, спрямована на досягнення конкретної бізнес-мети.

Ці визначення відрізняються один від одного акцентами або описом основних функцій (що, до речі, залежать від типу бізнес-процесу, як буде

розглянуто нижче).

На сьогоднішній день поняття бізнес-процеси не є новим. В сучасних наукових публікаціях намагаються дати широке та найбільш повне визначення бізнес-процесів. Проте думки дослідників не завжди сходяться (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процеси»

Автори	Визначення
Біннер Х.	Система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
Дейвенпорт Т., Шорт Дж.	Структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів».
Чорнобай Л. І., Дума О. І.	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.
ISO 9001	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід.

Джерело: складено та доповнено автором на основі [14; 5].

На основі даних підходів до визначення поняття можна зробити висновок, що бізнес-процеси являють собою множину внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів.

Підсумовуючи описані визначення, ми можемо скомпільовати наступний список характеристик бізнес-процесу:

1. Визначеність. Процес має чітко визначені межі, вхідні та вихідні дані.
2. Упорядкованість. Процес мусить складатися з дій, які упорядковані у часі та просторі (послідовність).
3. Клієнт. Має бути одержувач результату процесу – клієнт.
4. Додавання вартості. Трансформація, що відбувається в процесі, повинна підвищити клієнтську цінність.
5. Вбудованість. Процес не може існувати сам по собі, він має бути вбудований в організаційну структуру.

6. Крос-функціональність. Процес може, але не обов'язково, охоплювати кілька функцій.

Часто ідентифікація власника процесу (тобто особи, відповідальної за постійне його вдосконалення) розглядається як необхідна умова. Іноді власник процесу є тією самою особою, яка виконує цей процес.

Отже, підсумовуючи усе вище сказане, можемо стверджувати, що бізнес-процес – це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності, в якій за допомогою управлінського впливу та використання ресурсів вхідні процеси перетворюються на виходи (результати процесу), що є цінними для споживачів.

Вхід бізнес-процесу – це ресурси та/або інформація, необхідні для його виконання.

Вихід бізнес-процесу – це результат (продукт, послуга) його здійснення.

Власник бізнес-процесу – посадова особа, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, необхідне для його реалізації, інформацію про нього, керує його перебігом і несе відповідальність за його результати і ефективність.

Постачальники та клієнти бізнес-процесу можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Зовнішні клієнти розглядаються відносно до організації в цілому або стосовно її бізнес-процесів, причому такими є не тільки споживачі продукції або послуг, а ще всі ті учасники, які використовують результати діяльності компанії, а саме: інформацію, фінансові і матеріальні ресурси, людей. Внутрішніми клієнтами є функціональні підрозділи – виконавці та процеси, що застосовують результат виконання (вихід) процесу, тобто ті, з якими даний бізнес-процес взаємодіє.

На практиці існує широка класифікація бізнес-процесів. В організації бізнес-процеси поділяються на основні, супутні, допоміжні, забезпечувальні, управління, розвитку.

Основні бізнес-процеси породжують прибуток компанії. Вони зосереджені

на виробництві товарів або наданні послуг, що є цілями створення підприємства та отримання доходу. Ці процеси формують результат і споживчі якості, за які зовнішній клієнт готовий платити гроші.

Супутні бізнес-процеси орієнтовані на виробництво товарів або надання послуг, що є результатом супутньої основному виробництву виробничої діяльності, вони також можуть забезпечувати прибуток підприємства.

Допоміжні бізнес-процеси призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на їх специфічні риси. Наприклад, під час роботи ТЕЦ відбувається ремонт виробничого обладнання, який є допоміжним процесом для даної галузі. Для видобувного підприємства допоміжним може бути процес гарантування безпечності лави. Для торгівельного підприємства – зберігання товару.

Допоміжні процеси безпосередньо не додають цінності, але вони збільшують вартість виробу (послуги, інформації).

Бізнес-процеси управління охоплюють повний спектр функцій керування на рівні кожного бізнес-процесу та підприємства в цілому: стратегічне, оперативне і поточне планування, формування та впровадження управлінських впливів.

І, нарешті, бізнес-процеси розвитку спрямовані на удосконалення виробленої продукції або послуг, розробку технологій, модифікацію устаткування, а також інноваційні заходи. Вони націлені на майбутній розвиток компанії.

Наведена класифікація є найбільш важливою, оскільки окремо кожен з бізнес-процесів формується в залежності від їх функціонального призначення (табл. 1.2).

Основні бізнес-процеси формуються в залежності від вимог споживачів. Виходом даних процесів є готова продукція або послуги, що реалізуються споживачам. В результаті реалізації підприємство отримує доходи та прибуток, за рахунок чого функціонує підприємство. В свою чергу виходи обслуговуючих бізнес- процесів направлені на забезпечення основних. Механізм забезпечуючих бізнес-процесів формується в залежності від вимог підприємства.

Важливі для підприємства бізнес-процеси розвитку. Механізм формується на основі умов зовнішнього середовища та покликаний адаптувати існуючі бізнес-процеси в залежності від впливу мінливих зовнішніх факторів.

Загалом дана класифікація дозволяє визначити пріоритетність бізнес-процесів, їх значення та місце в загальній моделі бізнес-системи, обрати шляхи розвитку, встановити цілі виконання процесів та здійснювати контроль результатів.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

Типи бізнес-процесів	Характерні ознаки	Приклади
Основні	- результат: продукція та послуги - забезпечує : отримання доходу підприємством - формується споживча цінність - виходи реалізуються споживачам	Забезпечення ресурсами Виробничі процеси Контроль якості
Обслуговуючі (забезпечуючі)	- результат: необхідні умови для основних процесів - забезпечує: необхідними ресурсами	Постачання та розподіл матеріальних ресурсів Ремонт обладнання, інструментів і будівель Управління безпекою
Бізнес-процеси управління	- результат: керованість діяльності всього підприємства (бізнес-системи) та окремих процесів - забезпечує: підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів	Управління ресурсами Управління відносинами з клієнтами Управління відносинами з постачальниками
Бізнес-процеси розвитку (стратегічні)	результат: ланцюг цінності з новим рівнем показників - забезпечує: отримання підприємством прибутку в довгостроковій перспективі реорганізація або вдосконалення процесів	Розробка нової продукції Впровадження нових технологій Вдосконалення організації роботи працівників

Джерело: складено автором на основі [12, с.119; 3; 15, с.137].

На основі даних оцінки бізнес-процесів на підприємствах здійснюється моделювання.

На практиці моделювання застосовується для прийняття рішень та побудови бізнес-процесів. В сучасній літературі вчені визначають кілька підходів до визначення поняття «моделювання бізнес-процесів». Моделюванням бізнес-процесів називають [13, с.316]:

- процес опису бізнес-процесів підприємств, що дозволяє керівникам

визначити, яку роботу виконують працівники, а працівникам - яку роботу виконують їх колеги та який кінцевий результат матиме їх діяльність.

- ефективний спосіб пошуку шляху оптимізації діяльності підприємств, що дозволяє визначити, яким чином підприємство має функціонувати у цілому та як організована діяльність працівників;

- засіб, що дозволяє спрогнозувати, вчасно виявити та мінімізувати ризики, що виникають на різних етапах діяльності підприємств.

Метою моделювання бізнес-процесів на підприємствах є формалізація бізнес-системи та візуалізація. Це може здійснюватися в текстовій, табличній та символічній формі [13, с. 317]. Найбільш ефективною є графічна форма, оскільки вона більш зручна для аналітичної обробки інформації. Сформовані моделі мають відображати структуру бізнес-системи підприємства, деталізований опис бізнес-процесів, їх взаємозв'язок та послідовність.

Спрощена графічна модель бізнес-системи має наступний вигляд (рис. 1.1).

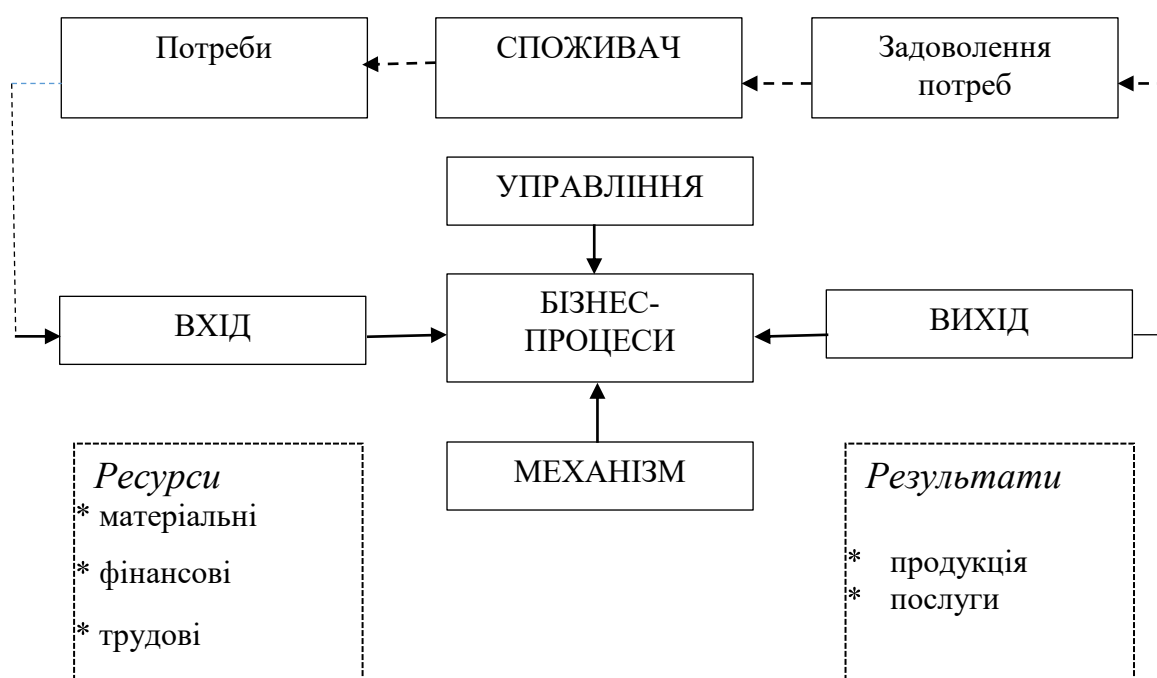


Рис. 1.1. Спрощена модель бізнес-процесів підприємства за IDEF

Джерело: складено та доповнено автором на основі [15, с.136; 4, с.33]

З рисунку 1.1 видно, що процесний підхід орієнтований на споживача. Саме споживачі формують попит на товари і послуги певного виду, якості та в певній

кількості. Завдяки задоволенню вимог функціонують підприємства, а отже бізнес-система має будуватися з урахуванням цих вимог. При цьому важливим стає кінцевий результат діяльності підприємства. Проте задля отримання запланованого виходу керівники підприємства мають сформувати бізнес-процеси таким чином, щоб ці результати досягалися максимально ефективно і приносили вигоду підприємству. Для цього важливо здійснювати управління бізнес-процесами. Даний процес має відбуватися від управління входами підприємства до управління виходами.

Проміжним етапом є управління бізнес-процесами, а саме їх механізмом. Кожен процес має бути регламентований, запланований та забезпечений необхідними умовами для функціонування. Зокрема мають бути визначені відповідальні за процес, необхідні операції, задачі кожного з учасників бізнес-процесу, параметри входів та виходів.

Отже, елементи моделі формують функціональний блок. Оскільки кожен з процесів мають власне призначення та функції, вони складаються з різних елементів функціонального блоку. Основними елементами є [4, с.33]:

- управління (засоби контролю, такі як стандарти, інструкції та інша регламентуюча документація);
- вхід (необхідні ресурси для здійснення бізнес-процесів);
- вихід (результат процесу, що може бути ресурсом для наступного процесу або готовою продукцією, яка реалізується споживачам для задоволення їх потреб);
- механізм (включає засоби здійснення процесів).

Кожен з елементів відіграє важливу роль і є невід'ємною частиною. Розробка окремого бізнес- процесу здійснюється з урахуванням необхідності формування цих елементів. Загалом розробка бізнес-процесів це складна та трудомістка задача, що складається з таких етапів як [6, с.259]: встановлення мети бізнес-процесів; визначення меж бізнес-процесів; визначення учасників бізнес-процесів; встановлення вимог до ресурсів; розробка системи оцінки для бізнес-процесів; формування діаграми бізнес-процесів; розробка пропозицій щодо

вдосконалення бізнес-процесу; встановлення переліку та формування структури документів.

На основі вище зазначених тверджень, розглянемо більш детально складові управління бізнес-процесами та опишемо їх роль на кожному з 5 етапів: дизайн, моделювання, впровадження, моніторинг та оптимізація (рис. 1.2).

Згідно рис. 1.2 опишемо більш детально кожен з вище наведених кроків [2]:

Дизайн (визначення процесів). Цей етап полягає в ідентифікації та документуванні бізнес- процесів в організації. На даному етапі важливо виділити ті бізнес-процеси, які в подальшому плануються бути зміненими і створити дорожню карту по їх оптимізації. **Моделювання процесів.** На цьому етапі процеси описуються у вигляді діаграм, що дозволяє виявити можливі проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Тут варто проаналізувати та оцінити процеси, виявити слабкі місця та шляхи їх покращення.

Дизайн	Моделювання	Впровадження	Моніторинг	Оптимізація
Визначення БП та плану його удосконалення	Опис, аналіз та оцінка БП	Виконання процесу або його систематизація	Моніторинг та аналіз системи	Внесення змін до БП з метою покращення
1	2	3	4	5

Рис.1.2 Основні кроки процесу управління бізнес-процесами (BPM)

Джерело: [1]

Впровадження процесів. В результаті аналізу можуть бути запропоновані зміни до процесів, які підвищать їх ефективність та ефективність роботи організації загалом. Після внесення змін до процесів на цьому етапі потрібно забезпечити їх впровадження на практиці.

Моніторинг та управління процесами. Після впровадження процесів необхідно забезпечити належний моніторинг їх виконання та управління ними з метою постійного покращення ефективності роботи організації.

Оптимізація. На фінальному етапі варто провести повторний аналіз уже впроваджених нових бізнес-процесів, виділити можливі слабкі місця та внести необхідні доповнення чи зміни.

Ці п'ять етапів управління бізнес-процесами дозволяють організаціям досягти покращення в ефективності своєї роботи та підвищення якості продукції

або послуг.

В залежності від етапу та бізнес-процесу, важливо також розглянути системи управління бізнес-процесами, за допомогою яких і відбуваються основні зміни. Оскільки управління бізнес-процесами (BPM) є досить широкою та складною галуззю та зазвичай включає використання різних інструментів, деякі експерти у цій галузі виокремлюють наступні категорії та підходи до ефективного BPM [3]:

Системно-орієнтований BPM. Цей тип системи управління бізнес-процесами відповідає за процеси, які в основному функціонують в існуючих системах (наприклад, HRMS, CRM, ERP) без особливої участі людини. Системи управління бізнес-процесами, орієнтовані на інтеграцію, є досить гнучкими, щоб мати можливість створювати нові процеси і відносно швидко удосконалювати застарілі БП.

Людиноцентричний BPM. BPM, орієнтований на людину, призначений для тих процесів, які в основному виконуються людьми. Вони часто потребують чимало узгоджень і завдань, які виконують окремі особи. Даний підхід потребує більше часу та докладених зусиль, але на виході показує гарний результат.

Документоцентричний BPM. Ці рішення для управління бізнес-процесами потрібні, коли в основі процесу лежить документ (наприклад, контракт або угода). Вони дозволяють маршрутизувати, формувати, перевіряти та підписувати документ під час виконання завдань у робочому процесі.

Більшість систем управління бізнес-процесами можуть включати елементи кожної з вище зазначених, але кожна з них зазвичай має конкретну спеціалізацію. Дані систем є важливим елементом будь-якої організації, оскільки вони дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великий обсяг інформації за допомогою бізнес-процесів та різноманітні аспекти діяльності компанії. За допомогою даних систем, бізнес може приймати обґрунтовані рішення, покращувати ефективність процесів та підвищувати рівень задоволеності клієнтів [3].

Проте, незважаючи на наявність досить широкого інструментарію та

поширених дієвих практик, багато компаній не фокусуються на управлінні своїми процесами, які охоплюють всю організацію. Замість цього, кожен відділ діє самостійно, маючи свій власний бюджет, керуючись власними процедурами та використовуючи відмінні від організації діджитал-інструменти. Це може призвести до ситуації, коли кожен відділ прагне максимально оптимізувати свою діяльність, але при цьому організація в цілому може функціонувати неефективно і не задовольняти потреби своїх клієнтів. Тільки взаємодія та узгодженість процесів можуть забезпечити належну діяльність компанії, тому BPM якраз і покликане вирішити дані проблеми [4].

Отже, управління бізнес-процесами (BPM) є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розвиток інформаційних технологій та зростання конкуренції вимагають від компаній ефективного управління своїми процесами, забезпечення високої якості продуктів або послуг та задоволення потреб клієнтів.

Загалом, використання систем BPM може допомогти підприємствам досягти більшої ефективності та продуктивності, знизити витрати, покращити якість продуктів або послуг та підвищити задоволеність клієнтів. Проте, успіх впровадження систем BPM залежить від кількох факторів, таких як належне планування, взаємодія між різними підрозділами компанії, підготовка персоналу та відповідність інформаційної інфраструктури вимогам систем BPM.

1.2. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності компанії (витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність).

До його основних характеристик належать:

1. фундаментальність, бо визначається ЩО, ЧОМУ, а потім ЯК

робити, тобто стратегія бізнесу;

2. радикальність, позаяк передбачається відмова від існуючих структур і процедур; створення бізнесу наново;

3. істотне поліпшення результатів діяльності, оскільки воно є суттєвим (в десятки і сотні разів);

4. безліч «внутрішніх кроків» підприємства – бізнес-процесів, що закінчуються створенням продукції. Призначення кожного полягає в тому, щоб запропонувати споживачу продукт (послугу), який задовольняє його за вартістю, сервісом та якістю.

Отже, вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Виходячи зі змісту цього твердження, можна визначити такі ключові моменти:

По-перше, треба почати з «чистого аркуша»: реінжиніринг не передбачає нічого заданого, на кожному кроці просування ставиться запитання: «Чому саме так, а не інакше?» або «Чи можна це зробити не так, за допомогою зовсім інших засобів, або взагалі не виконувати роботу?» Як свідчить аналіз практичної діяльності підприємств здебільшого певна робота відбувається лише тому, що так потрібно, адже її завжди робили до мене, відтак і я повинен.

По-друге, реінжиніринг бізнес-процесів піддає сумніву багато узвичаєних припущень стосовно множини речей і явищ, властивих бізнесу та виробничій діяльності підприємств.

По-третє, він використовується там, де необхідне суттєве поліпшення результатів діяльності підприємства. Якщо справи йдуть досить добре, показники компанії відхиляються від планових тільки на 10 %. Коли бажано прискорити обслуговування клієнтів лишень на 10 %, підприємство не потребує реінжинірингу.

Іншими словами, реінжиніринг є революційним методом точкової або комплексної трансформації компанії, який сприяє різкому збільшенню ефективності за рахунок зміни бізнес-процесів, налаштування або зміни існуючої бізнес-моделі. Його сутність полягає у розпізнанні основних бізнес- процесів, їх

докладне дослідження та вивчення, опис зрозумілою мовою та аналіз з метою подальшої оптимізації.

Багато сучасних компаній приходять до розуміння потреби реінжинірингу задля збільшення загальної ефективності бізнесу. До цього спонукають наступні фактори: необхідність подання інвесторам діяльності компанії з урахуванням міжнародних стандартів, що описують бізнес-процеси; підготовка підприємства до сертифікації згідно з міжнародною системою якості ISO; створення нових підрозділів або напрямків діяльності компанії.

Перевагами реінжинірингу є:

- чіткий опис діяльності організації та усіх її підрозділів;
- регламентація й однозначне встановлення результатів роботи кожного співробітника;
- легкість автоматизації та інформатизації процесної системи управління;
- відповідність до вимог стандартів якості ISO 9000;
- скорочення штатів, чіткий опис кваліфікаційних вимог;
- прозорість бізнес-системи, легкість впровадження планово-бюджетних механізмів;
- гнучкість і свобода вибору при побудові організаційних структур.

Реінжиніринг необхідний і корисний у таких випадках:

Коли фірма перебуває у стані глибокої кризи, що може проявитися у неконкурентному рівні витрат, відсутністю попиту на продукцію. Крім того, проблему посилюють такі чинники як скорочення традиційних ринків сировини, низький рівень менеджменту тощо.

По-перше, треба почати з «чистого аркуша»: реінжиніринг не передбачає нічого заданого, на кожному кроці просування ставиться запитання: «Чому саме так, а не інакше?» або «Чи можна це зробити не так, за допомогою зовсім інших засобів, або взагалі не виконувати роботу?» Як свідчить аналіз практичної діяльності підприємств здебільшого певна робота відбувається лише тому, що так потрібно, адже її завжди робили до мене, відтак і я повинен.

По-друге, реінжиніринг бізнес-процесів піддає сумніву багато узвичаєних припущень стосовно множини речей і явищ, властивих бізнесу та виробничій діяльності підприємств.

По-третє, він використовується там, де необхідне суттєве поліпшення результатів діяльності підприємства. Якщо справи йдуть досить добре, показники компанії відхиляються від планових тільки на 10 %. Коли бажано прискорити обслуговування клієнтів лишень на 10 %, підприємство не потребує реінжинірингу.

Іншими словами, реінжиніринг є революційним методом точкової або комплексної трансформації компанії, який сприяє різкому збільшенню ефективності за рахунок зміни бізнес-процесів, налаштування або зміни існуючої бізнес-моделі. Його сутність полягає у розпізнанні основних бізнес- процесів, їх докладне дослідження та вивчення, опис зрозумілою мовою та аналіз з метою подальшої оптимізації.

Багато сучасних компаній приходять до розуміння потреби реінжинірингу задля збільшення загальної ефективності бізнесу. До цього спонукають наступні фактори:

- необхідність подання інвесторам діяльності компанії з урахуванням міжнародних стандартів, що описують бізнес-процеси; підготовка підприємства до сертифікації згідно з міжнародною системою якості ISO; створення нових підрозділів або напрямків діяльності компанії.

Перевагами реінжинірингу є: чіткий опис діяльності організації та усіх її підрозділів; регламентація й однозначне встановлення результатів роботи кожного співробітника; легкість автоматизації та інформатизації процесної системи управління; відповідність до вимог стандартів якості ISO 9000; скорочення штатів, чіткий опис кваліфікаційних вимог; прозорість бізнес-системи, легкість впровадження планово-бюджетних механізмів; гнучкість і свобода вибору при побудові організаційних структур.

Реінжиніринг необхідний і корисний у таких випадках:

1. Коли фірма перебуває у стані глибокої кризи, що може проявитися у

неконкурентному рівні витрат, відсутністю попиту на продукцію. Крім того, проблему посилюють такі чинники як скорочення традиційних ринків сировини, низький рівень менеджменту тощо.

2. Якщо сучасний стан організації можна вважати задовільним, але прогнози її діяльності в майбутньому є несприятливими. Тобто підприємство стикається з небажаними для себе тенденціями у таких питаннях як конкурентоздатність, дохідність, рівень попиту тощо. Тоді, використовуючи методи реінжинірингу, реагують на негативні зміни обставин, поки вони ще не набули фатального характеру.

Реалізувати можливості реінжинірингу спроможні благополучні, швидкозростаючі і агресивні фірми. Їх завдання полягає у прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Реінжиніринг у цій ситуації є кращим варіантом ведення бізнесу. Компанії, котрі вважають, що знайшли найкращу модель роботи, яку не варто міняти, з часом наздоганяються й випереджаються більш гнучкими фірмами, а самі все гірше адаптуються до попиту і ринкової кон'юнктури у цілому. Тому реінжиніринг – це сучасний засіб виживання підприємств.

Іншими словами, можна виділити два його види: в умовах кризи та стратегічний. Потреба в останньому виникає у разі несприятливих прогнозів розвитку або з метою більшого відриву від конкурентів. Він є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства і одним із інструментів досягнення довгострокових цілей.

Методичний грамотний реінжиніринг бізнес-процесів знижує витрати, збільшує продуктивність робіт, підвищує якість продукції, посилює гнучкість систем управління, що особливо актуально для більшості промислових підприємств із застарілою організаційною структурою, і в кінцевому підсумку здатен вивести середню компанію на передові позиції.

Також важливо розрізняти реінжиніринг бізнес-процесів та їх регулярне удосконалення (табл. 1.3).

Удосконалення та реінжиніринг бізнес-процесів

Параметр	Регулярне удосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Зростаючий	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«Чистий аркуш»
Частота змін	Безперервно/ одночасно	Одночасно
Тривалість змін	Мала	Велика (до 12 місяців)
Напрямок змін	Знизу вгору	Зверху вниз
Покриття	Вузьке, на рівні функцій (функціональний підхід)	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основний інструмент	Стратегічне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Зміна корпоративної культури	Культурний/структурний

Джерело: узагальнено автором.

При цьому відзначимо заходи, які не є реінжинірингом:

- автоматизація існуючих бізнес-процесів (Business process automation – BPA) з усіма недоліками;
- удосконалення програмного забезпечення (Software reengineering), завданням якого є «переписка» за допомогою сучасних технологій застарілих інформаційних систем, як правило, не змінюючи суті автоматизованих процесів;
- реструктуризація, функціональна реорганізація, скорочення – процедури, що позначаються цими термінами, можуть бути результатами реінжинірингу;
- тотальний контроль якості продукції (обслуговування) (total quality management – TQM) для її поліпшення в рамках існуючих процесів.

Однією з цілей реінжинірингу є покращення бізнес-процесів, але за допомогою перепроєктування. Тому він не суперечить TQM.

Позаяк сутність реінжинірингу полягає у розпізнанні основних бізнес-процесів, їх докладному дослідженні та вивченні, описі зрозумілою мовою та аналізі з метою подальшої оптимізації, то він передбачає розв'язування наступних задач (рис. 1.2).

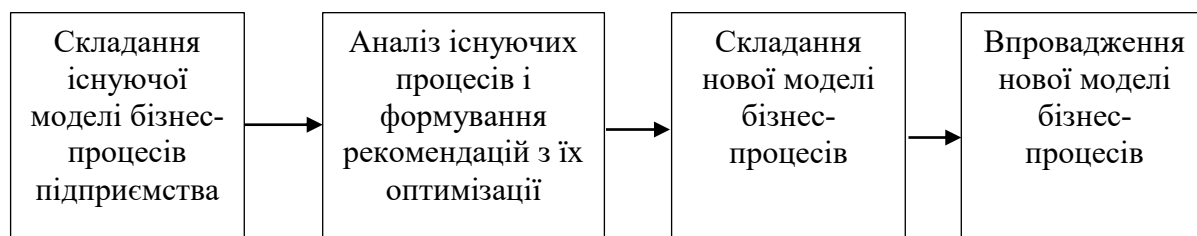


Рис. 1.2. Послідовність розв'язування задач реінжинірингу

Джерело: [1].

Реінжиніринг триває на проєктній основі в декілька етапів, що збігаються з характером завдань. Серед них можна виділити: розробку образу майбутнього підприємства (стратегія ведення бізнесу, яка дасть можливість досягти поставлених результатів); аналіз існуючого бізнесу «як є» («as is») (дослідження діючих процесів, функціональних зв'язків і їх моделювання в одному із стандартів для виявлення «вузьких місць»); розробку нового бізнесу «як має бути» («to be») (оцінка стратегій реінжинірингу з точки зору мінімуму витрат коштів (часу, можливих ризиків) і максимуму ефекту); проєктування нових або перепроєктування старих процесів; розробку стратегій реінжинірингу та їх оцінку; впровадження нового бізнесу.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства

При здійсненні управління бізнес-процесами важливо здійснювати оцінку та аналіз бізнес-процесів. Даний процес здійснюється у декілька етапів (рис. 1.3).

<i>I. Аналіз результативності бізнес-процесів підприємства</i>
Виокремлення бізнес-процесів Формування системи показників для оцінки Діагностика стану бізнес-процесів
<i>II. Виокремлення проблемних і ключових бізнес-процесів підприємства</i>
SWOT-аналіз бізнес-процесів підприємства (основних, допоміжних, забезпечуючих, розвитку) Виявлення вузьких місць (метод Дельфі, GAP-аналіз) Ранжування бізнес-процесів за KPI (ABC-аналіз, експертне опитування)
<i>III. Оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів покращення</i>
Аналіз ринкового і виробничого персоналу Виявлення резервів підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами

підприємства
<i>IV. Вибір форм і методів удосконалення та економічне моделювання бізнес-процесів</i>
Визначення способів та вибір форми вдосконалення бізнес-процесів
Визначення параметрів та індикаторів досягнення заданих цілей
<i>V. Розрахунок ефективності запропонованих заходів удосконалення</i>
Кількісна оцінка скорочення наявних витрат ресурсів
Розрахунок інтегрального ефекту від заходів удосконалення бізнес-процесів
<i>VI. Контроль над реалізацією заходів удосконалення</i>
Перевірка досягнення запланованих цілей
Виявлення причин розбалансованості запланованих цілей і результатів
Визначення невикористаних можливостей для ефективного управління бізнес-процесами
Коригування та уточнення напрямів і заходів удосконалення

Рис. 1.3. Етапи оцінки управління бізнес-процесами підприємства

Джерело: складено автором на основі [11, с.294].

Алгоритм оцінювання управління бізнес-процесами підприємства включає шість етапів. На першому здійснюється системна діагностика бізнес-системи. Після отримання якісних та кількісних показників ефективності управління визначаються проблемні місця та аналізується потенційна можливість підприємства вдосконалити власну діяльність за наявних ресурсів. На даних етапах використовується ряд інструментів аналізу, що дозволяють прийняти раціональні управлінські рішення щодо моделювання та вдосконалення бізнес-процесів.

Найбільш поширеними у використанні серед підприємств є аналітичні методи оцінки та аналізу бізнес-систем. До даних інструментів належать наступні методи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Аналітичні інструменти оцінки бізнес-процесів

Інструменти	Призначення
Діаграма Ісікави	Графічний спосіб досліджень та визначення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між факторами та наслідками в процесах бізнес-системи; визначаються фактори впливу на результати та витрати
«П'ять запитань»	Ефективний інструмент, який використовується для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення першопричини проблеми, усунення якої може призвести до підвищення ефективності
ABC	Дозволяє визначити ефективність ресурсозабезпечуючих бізнес-процесів; дозволяє виділити основні, другорядні та непотрібні процеси; визначається рівень досягнення оптимального

	співвідношення між споживчою вартістю виходу бізнес-процесів до витрат на її досягнення.
Аналіз на основі показників KPI	Фінансова та нефінансова система оцінювання, яка допомагає організації визначити відношення досягнутого рівня важливих показників до зусиль підприємства задля досягнення даного рівня

Джерело: складено та доповнено автором на основі [10, с. 66]

Використання даних інструментів дозволяє усебічно розглянути бізнес-процеси, вчасно виявити недоліки, які необхідно усунути та сильні сторони підприємства, за рахунок яких можна розвивати бізнес-процеси

Кожен бізнес-процес потребує перевірки щодо наявності циклу PDCA. При цьому аналіз необхідно розуміти в широкому сенсі: це не лише робота з графічними схемами процесів, але й з усією доступною інформацією про них, вимір показників, що їх характеризують, порівняльний аналіз тощо.

Класифікація методик аналізу процесів наведена на рис. 1.4. Умовно їх можна розділити на два види: якісні і кількісні.

Методики якісного аналізу засновані на:

- врахуванні суб'єктивних оцінок процесу співробітниками організації і зовнішніми фахівцями;
- візуальному аналізі графічних схем процесів;
- порівнянні процесу з деякими типовими вимогами.

Нині виокремлюють кілька методик суб'єктивної оцінки процесів. Здебільшого вони були розроблені в працях основоположників і послідовників методології реінжинірингу – Хаммера і Чампі, Робсона і Уллаха та ін. Крім того, для якісного аналізу процесів можуть бути використані загальновідомі методи аналізу: SWOT-аналіз, аналіз за допомогою Бостонської матриці і т.і.

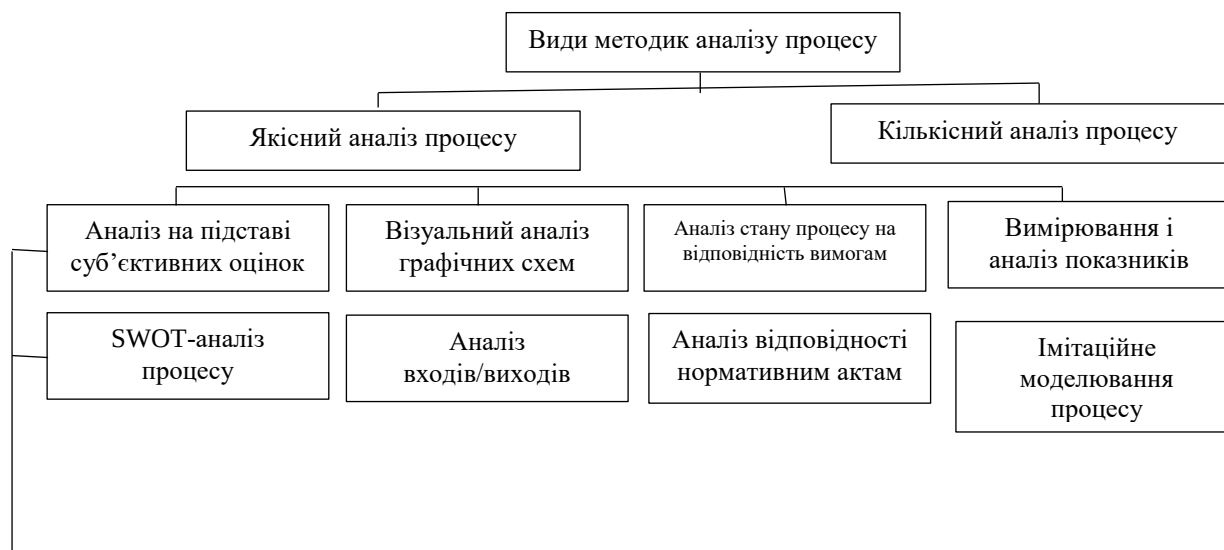




Рис. 1.4. Види методик аналізу бізнес-процесів

Джерело: [38].

Методики кількісної оцінки процесу передбачають аналіз його відповідності вимогам до його організації, наприклад таким, що зазначені у стандарті МС ISO 9001: 2000. Крім того, процес може бути підданий аналізу щодо відповідності законодавчим і нормативним актам. Ці методики розроблені більш детально і широко застосовуються у світовій практиці. Більша їх частина базується на зборі, обробці та аналізі статистичної інформації про процеси. Фактично вони розроблялися як інструменти, що використовуються при впровадженні систем менеджменту якості.

Зміст кожного із підходів до оцінювання процесів, як якісного, так і кількісного, подано в роботі [38], їх узагальнення дозволило визначити переваги та недоліки у їх застосуванні [49], які наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки існуючих підходів та методів аналізу бізнес-процесів

Вид підходів та методів до аналізу бізнес-процесів	Переваги / недоліки
1	2
Якісний аналіз бізнес-процесу	
SWOT-аналіз	<i>Переваги.</i> Дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес- процеси. SWOT-

	аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності. <i>Недоліки.</i> SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.
Аналіз проблем процесу Ранжування процесів	<i>Переваги.</i> Реалізація методів передбачає опитування, у якому беруть участь керівники та безпосередні виконавці процесу, що дозволяє виявити в ньому проблемні ділянки і визначити черговість удосконалення. <i>Недоліки.</i> Методи сприяють лише виявленню проблем, проте не передбачають визначення їх глибини. Вони не дають їм оцінок з фінансової точки зору або за показниками якості.
Аналіз входів та виходів Аналіз функцій Аналіз ресурсів Аналіз процесу на відповідність типовим та/або нормативним вимогам	<i>Переваги.</i> Наведені методи дозволяють визначити брак або надлишковість, притаманні входам, виходам та ресурсам процесу. Їх використання допомагає структурувати бізнес-процеси, зробити їх більш цілісними, усунути «вузькі місця», «оздоровити» ті, що невдало організовані. <i>Недоліки.</i> Всі наведені види аналізу є необхідними для застосування, але жоден з них не є інструментом фундаментального реінжинірингу та впровадження глибинних змін, підвищення ефективності бізнес-процесів.

Продовження табл. 1.5

1	2
Кількісний аналіз бізнес-процесу	
Імітаційне моделювання	<i>Переваги.</i> Метод дозволяє розглядати велику кількість альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки, знайти необхідні відповіді в разі неможливості проведення експерименту в реальному житті. <i>Недоліки.</i> Складність реалізації та висока вартість використання методу.
АВС-аналіз	<i>Переваги.</i> Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу. <i>Недоліки.</i> Потребує перебудови системи обліку витрат, оскільки на більшості підприємств відсутня система їх обліку для кожного з процесів.
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	<i>Переваги.</i> Показники характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору (фінансової, технічної тощо). Вони несуть об'єктивну інформацію в числовому вираженні, окреслюють «проблемні місця» дослідженого об'єкта. <i>Недоліки.</i> Показники процесу, продукту та задоволеності клієнтів є відокремленими характеристиками, на їх базі важко визначити оцінку ефективності дослідженого об'єкта в цілому. Існує небезпека надання надмірного значення цифрам.

Джерело: узагальнено автором.

Першим кроком аналізу є вибір бізнес-процесів для першочергової оптимізації [6]. Для вирішення цієї задачі можна застосовувати різні критерії пріоритетності. Найбільш вживаними є такі: важливість бізнес-процесу; його проблемність; можливість і вартість проведення змін.

Перший критерій характеризує ступінь вкладу конкретного бізнес-процесу в досягнення стратегічних цілей компанії. Для оптимізації діяльності треба обрати найбільш важливі бізнес-процеси, оскільки саме їх поліпшення дасть найбільший результат.

Слід зазначити, що ступінь проблемності бізнес-процесів доцільно оцінювати не як неузгодженість між бажаним і дійсним (згідно з класичним визначенням проблеми), а як різницю між ключовими параметрами, що визначають конкурентоздатність підприємства на ринку.

Критерії важливості і проблемності характеризують результат, який буде отриманий на виході після оптимізації, тобто дохідну частину заходів щодо покращення процесу. Крім того, потрібно розглянути і витрати, пов'язані з цими

діями. Отже, відповідно до третього критерію необхідно в першу чергу вибрати ті процеси, поліпшення яких можна провести найдешевше. Причому разом з фінансовим фактором важливо оцінити і інші, наприклад, супутні будь-яким змінам соціальні та моральні втрати, які погіршують психологічний клімат в колективі тощо. Тобто необхідно брати до розгляду всі негативні наслідки, котрі можуть виникнути під час оптимізації процесу.

Оцінка ступенів важливості, проблемності і можливості проведення змін для кожного бізнес-процесу вмикає механізм їх формального й об'єктивного ранжування і вибору найбільш пріоритетних для подальшого аналізу і оптимізації.

Першим кроком розуміння важливості бізнес-процесів є визначення критичних факторів успіху організації (КФУ). КФУ описують найбільш важливі стратегічні цілі підприємства (зазвичай в кількості 7 ± 2) і формуються на основі його місії. Це ті чинники, яким треба приділяти першочергову увагу, тому що саме вони зумовлюють досягнення або невдачі компанії на ринку, її конкурентні можливості, безпосередньо впливають на її прибутковість.

Критичні фактори успіху встановлюються з урахуванням існуючих і прогнозованих тенденцій розвитку галузі. Компанія мусить добре знати свій сегмент ринку, аби оцінити, що є більш, а що менш важливим для успіху в конкурентній боротьбі. Неправильне визначення КФУ тягне за собою розробку помилкових стратегій і навіть унеможливлення існування компанії. В різних галузях вони неоднакові, і з часом можуть змінюватися навіть на одному підприємстві під впливом тих чи інших кон'юктур.

У загальному випадку КФУ відповідають описаним нижче вимогам.

Вони є найважливішими цілями підприємства.

Зазвичай, формулювання КФУ починаються зі слів «ми повинні ...». Наприклад, «ми повинні мати найвищу швидкість доставки серед підприємств нашої галузі».

КФУ являють собою комбінацію тактичних і стратегічних чинників.

Вони описують те, що має зробити компанія для виконання своєї місії. При цьому кожен фактор є необхідним і разом їх має бути достатньо, щоб забезпечити

досягнення її мети.

Другий крок визначення ступеня важливості бізнес-процесів – їх зіставлення з критичними факторами успіху. Тут можливо два підходи: «Знизу вгору» або «від процесів до КФУ». Треба з'ясувати, які саме КФУ підтримує той чи інший процес.

«Зверху вниз» чи «від КФУ до процесів». Для кожного фактора встановлюються бізнес-процеси, котрі їх підтримують.

Другий підхід допомагає виявити процеси, яких в компанії не існує, але для реалізації стратегії вони потрібні. В рамках його реалізації для кожного КФУ необхідно задати три питання, що доповнюють одне одного:

які бізнес-процеси треба виконати особливо добре, аби ми були впевнені в досягненні конкретного КФУ?

які бізнес-процеси мають основний вплив на конкретний КФУ?

які бізнес-процеси не лише відносяться до конкретного КФУ, а й важливі для нього?

Після визначення пріоритетних бізнес-процесів потрібні їх детальний опис, аналіз та оптимізація. Практика реалізації подібних проєктів показала, що перед цим для підвищення ефективності необхідно сформулювати основні цілі та критерії, застосувавши результати експрес-діагностики діяльності компанії, проведеної при встановленні ступеня проблемності бізнес-процесів.

Багато компаній допускають типову помилку: вони починають безпредметно описувати власну діяльність в надії, що після розробки детальних схем будуть виявлені проблеми, сформульовані шляхи їх вирішення і, відповідно, цілі і критерії оптимізації. Практика реалізації подібних проєктів показала, що вона є неефективною, оскільки безцільний опис часто не дає жодних результатів і забирає багато часу і сил, що призводить в подальшому до відмови від проведення робіт. Більш того, якщо не означити цілі і критерії перед початком роботи, то неможливо обрати потрібний підхід і методологію опису, а також інструменти аналізу та поліпшення.

Цілі та критерії оптимізації базуються на ключових показниках процесів,

що визначають ефективність і конкурентоздатність організації. Їх можна згрупувати в п'ять класів: показники результативності; вартості; часу; якості; фрагментації.

Показники результативності бізнес-процесів

Якщо діяльність приносить гроші або має дохідну складову, то як один із показників використовується дохід. Для виробництва має значення в цьому сенсі обсяг виробництва продукції. Бізнес-процес «Управління персоналом» базується на плинності кадрів та ін. Дані показники характеризують продукт, який є виходом розглянутого процесу.

Показники вартості бізнес-процесу

Вартість бізнес-процесу у прямий або непрямий спосіб визначає ціну продукції і можливість ширшого охоплення різних груп клієнтів. Зниження витрат дозволяє підприємству зменшити свої операційні та фінансові ризики і одержати більшу маневреність в конкурентній боротьбі.

Показники часу бізнес-процесу

Нині тривалість бізнес-процесів є одним з основних факторів, що визначає конкурентоздатність підприємства. Найуспішнішими на ринку виявляються ті компанії, діяльність яких характеризується найкоротшими термінами виконання роботи з метою якнайшвидшого задоволення запитів споживачів. З цієї причини вони змушені зменшувати перебіг своїх основних бізнес-процесів, особливо з обслуговування клієнтів. Подібні вимоги є актуальними і до сфери управління, що сприяє своєчасним рішенням, які забезпечують виживання і конкурентність.

При оптимізації бізнес-процесів часто застосовується тимчасовий показник ефективності виробничого або операційного циклу – MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness), котрий розраховується як відношення сумарного часу виконання всіх операцій до тривалості загального циклу. Він завжди менше одиниці, оскільки в процесах існують паузи між окремими операціями.

Показники якості бізнес-процесу

Важливо підкреслити, що якість процесів можна виміряти за допомогою кількісних показників. Якщо значення часу і вартості є універсальними для

різних сфер діяльності, то номенклатура якості – досить специфічна, котра для кожного бізнес-процесу є індивідуальною. Наприклад, на виробництві вона вимірюється за допомогою такого показника, як відсоток браку. На складах – як відсоток помилок при формуванні замовлень. У підрозділах з продажів – як відсоток рекламаций або повторних клієнтів, ступінь задоволеності клієнтів і таке інше.

Показники фрагментації бізнес-процесу

Показник ступеня фрагментації є універсальним, може використовуватися для вимірювання будь-якого процесу і характеризує його організаційну складність, що зумовлюється кількістю різних структурних підрозділів і співробітників компанії, котрі беруть участь в ньому.

Він визначає ступінь проблемності, результативності, вартість, час і якість бізнес-процесів. Отже, виступає випереджальним показником. Його відстеження і зменшення дозволяє своєчасно передбачити і усунути негативні тенденції, що виражаються в погіршенні показників, які залежать від нього і визначають ефективність і конкурентоздатність підприємства.

Змішані показники бізнес-процесу

Розглянуті вище показники результативності, вартості, часу, якості і фрагментарності є базовими і на їх основі можуть створюватися нові більш складні – змішані. Наприклад, вони розраховуються як відношення значень результативності до величин вартості бізнес-процесу.

Науковці в рамках кількісного підходу пропонують класифікацію показників бізнес-процесів з виділенням чотирьох основних (результативності, ефективності, продуктивності, якості) та трьох допоміжних (активності виконавців, витрат ресурсів, прибутку), що наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні показники бізнес-процесу

№з/п	Основні групи показників бізнес-процесів та їх сутність	Приклади показників
1	2	3

1	<i>Результативність</i> є мірою результату корисного для клієнта процесу	Кількість клієнтів, які звернулись; об'єм продажів; кількість укладених договорів; об'єм виробництва; термін постачання.
---	--	--

Продовження табл. 1.6

1	2	3
2	<i>Ефективність</i> характеризує співвідношення досягнутого результату та використаних ресурсів	Вартість доставки; вартість залучення клієнта; конверсія продажів; середній чек; собівартість продукції.
3	<i>Продуктивність</i> характеризує співвідношення досягнутого результату та використаних людських ресурсів	Об'єм продажів на одного працівника; кількість клієнтів, яких обслуговує один працівник; об'єм виробництва на одного працівника; виручка на одного працівника; прибуток на одного працівника.
4	<i>Показник якості</i> відображає ступінь задоволеності клієнта бізнес-процесу результатом.	Показники якості продукції (послуг): ступінь дефектності продукції процесу; кількість браку, некомплектних замовлень; витрати на усунення браку. Показники якості обслуговування: кількість повернень і рекламаций на продукцію процесу; кількість скарг та рекламаций на якість обслуговування, які надійшли від клієнтів; кількість позаштатних ситуацій, для врегулювання яких потрібна була участь вищого керівництва.

Джерело: узагальнено автором.

Система управління ефективністю дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх бізнес-процесів підприємства щодо цілей, керуючи процесом їх досягнення. За ефективність кожного бізнес-процесу несе відповідальність посадова особа (власник процесу), звітує перед вищим керівництвом. У його компетенцію входить складання показників оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння результатів з нормативними показниками, відповідальність за хід протікання процесу і результати своєї діяльності.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами підприємства

Системи інформаційно-правового забезпечення діяльності підприємства є необхідною умовою його сталого економічного розвитку. Для цього необхідно створити адекватне відображення інформаційно-правового поля в межах сучасних

корпоративних систем. Наявність чіткої інформаційно-правової бази визначається як найважливіший складник системи управління суб'єкта господарювання. Системно-комплексна складена інформація призначена відображати стан підприємства на певний терміновий період і визначати довгострокові перспективи його розвитку.

Правові норми, що регулюють систему менеджменту підприємства, тобто операційну, інвестиційну та фінансову діяльність суб'єктів господарювання знайшли відображення в Конституції України [25, ст. 19].

Відповідно до Цивільного кодексу України підприємства будь-якої організаційно-правової форми визначені як юридичні особи, тобто вони функціонують як суб'єкти цивільно-правових відносин.

Правові основи діяльності підприємства регулює Господарський кодекс України [11, ст. 144].

Нормативно-правова база України є зовнішнім чинником регулювання діяльності підприємства. Поряд із цим його управлінська система формує внутрішнє інформаційно-нормативне забезпечення, на основі якого розробляються та реалізуються економічно обґрунтовані управлінські рішення.

Управлінська система суб'єкта господарювання на цей час має можливість використовувати електронну базу законодавчої та ділової інформації, що відома під назвою ЛІГА- ЗАКОН. Вона призначена для керівників, бухгалтерів, аудиторів, економістів, юристів, нотаріусів, адвокатів, спеціалістів служби персоналу, менеджерів. Українська мережа за правової та ділової інформації має розвинуту дилерську мережу. В Україні також функціонує система науково-технічної інформації, що надає послуги з інформаційно-правового забезпечення. Основні нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємств в Україні, представлені в таблиці 1.7.

В умовах інформатизації суспільно-економічних відносин, посилення динамізму та невизначеності бізнес-середовища підприємства торгівлі прагнуть задовольняти сучасні комунікаційні потреби споживачів, клієнтів, контрагентів,

використовувати наявні власні можливості та створювати новітні форми вдосконалення продажу товарів і якості надання послуг.

За допомогою сучасних інформаційних технологій підприємства мають можливість реалізувати власні бізнес-інтереси, пришвидшують процеси обміну та співпраці. Від обсягу, швидкості, доступності, якості та вдосконалення методів оброблення інформації, отже, від удосконалення інформаційного забезпечення бізнес-процесів залежить ефективність управлінських рішень, управління соціально- економічними процесами, фінансовими й товарними потоками, рівнем конкуренції тощо. Отже, зростає потреба підприємств торгівлі в отриманні якісної, достовірної та оперативної внутрішньої та зовнішньої інформації, що є об'єктом економічної безпеки.

Використання інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів обумовлює зростання швидкості та адекватності процесу прийняття управлінських рішень відповідальними й споживачами бізнес-процесів, покращення показників ефективності підприємства торгівлі та укріплення його позиції на ринку, тому парадигму процесного підходу до забезпечення економічної безпеки прийнято за базову під час удосконалення інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства торгівлі.

Таблиця 1.7

Основні нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємств в Україні

№ з/п	Нормативно - правова база	Основні положення закону
1	2	3
1	Конституція України від 28.06. 1996 р. № 254к/96-ВР	Закон, що має найвищу юридичну силу. У сфері маркетингових досліджень до його компетенції належить: – регулювання процесу збору первинної інформації; – захист особистих прав респондентів. Ст. 32. «Ніхто не може зазнавати втручання в його особисте життя, крім випадків, передбачених Конституцією України. Не допускається збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини...»
2	Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ	Базовий закон у сфері інформаційних відносин, що регулює: – відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації. – порядок отримання та зберігання інформації дослідницькою організацією;

		– доступ респондента до інформації, яка стосується його особисто; – порядок отримання дослідницькою організацією офіційної державної статистичної інформації.
--	--	---

Продовження табл. 1.7

1	2	3
3	Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI	Цей закон захищає права респондентів під час обробки їх персональних даних: – визначає категорію персональних даних респондентів, яку забороняється обробляти; – надає право респонденту на отримання повної інформації щодо бази даних, де його персональні дані фігурують; – забезпечує державний контроль та захист особистих даних шляхом обов'язкової реєстрації баз персональних даних; – визначає порядок доступу та передачі особистих даних респондента третім особам.
4	Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV	Кодифікує норми про договірні господарсько-правові інститути: купівлю-продаж, поставку та інші форми обміну; загальний і будівельний підряди; перевезення вантажів. Містить положення, що захищають респондента від небажаного втручання в його особисте життя шляхом зняття його на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку.
5	Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI	Цей закон визначає: – порядок доступу до публічної інформації; – права респондента під час збору інформації; – обсяг та порядок використання інформації про особу; – обов'язки дослідних організацій відносно розпорядження інформацією про особу; – термін зберігання особистої інформації.
6	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР	визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції. спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин.

Джерело: [25; 57; 56].

Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства можна визначити як єдність систем обліку, аналізу й аудиту, об'єднаних інформаційними потоками для управління економічними процесами, тому виправданим є включення в систему обліково-аналітичного забезпечення підсистеми інформаційного забезпечення, яка забезпечує інтегроване використання інформаційних ресурсів різними функціональними підсистемами (обліку, аналізу, контролю, моніторингу) [2, с. 175-176].

Отже, ядром інформаційного забезпечення є інтегрований облік (оперативний, управлінський, фінансовий, облік задля оподаткування), який формує обліково-аналітичну інформацію, адекватну цілям управління, що сприятиме досягненню та підтриманню необхідного для нормального

функціонування та стійкого утримання бажаного рівня економічної безпеки підприємства торгівлі.

Головною метою інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства є створення системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які дають змогу одержувати всебічну адекватну кількісну і якісну характеристику стану (рівня) економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Розроблення інформаційного забезпечення як бази прийняття управлінських рішень потребує врахування низки вимог, а саме параметрів економічного розвитку підприємства, розроблення критеріїв і нормативних (еталонних) показників, визначення рівнів надійності виконання процедур бізнес-процесів, вибору способів оброблення інформації щодо бізнес-процесів, визначення рівня економічної безпеки бізнес-процесів, що дасть змогу отримувати багатоаспектні результати.

Важливою складовою частиною формування сучасного інформаційного суспільства в умовах глобалізації є використання можливостей новітніх інформаційних технологій. Отже, у зазначених умовах та з урахуванням вимог сучасного ринку підвищуються вимоги до якості інформаційного ресурсу, а саме інформаційного забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства.

Електронні та комп'ютерні комунікаційні мережі відіграють постійно зростаючу роль у сучасному світі. Проте поширення комп'ютерних систем, об'єднання їх у комунікаційні мережі підсилюють можливості електронного проникнення в них. Урахування рівня комп'ютеризації економічних процесів дає змогу менеджерам підприємства торгівлі оперативно та своєчасно отримувати необхідну інформацію та приймати рішення на різних рівнях управління, посилювати контроль за діяльністю підприємства (підрозділу, центру відповідальності тощо) в умовах зростання небезпеки економічних зловживань.

За даними Державної служби статистики України [8], у 2019 році 87,3% із загальної кількості підприємств використовували комп'ютери, з них 56% використовували локальну комп'ютерну мережу. Більшість підприємств (86,1%),

які мали доступ до Інтернету, використовувала його для таких цілей: 85,2% надсилали чи отримували повідомлення електронною поштою; 79,4% отримували інформацію про товари та послуги; 70,9% отримували інформацію від органів державної влади; 48,7% здійснювали операції з органами державної влади (декларування, реєстрація, запит на отримання дозволу тощо); 84,4% здійснювали банківські операції; 37,6% підприємств використовували можливості веб-сайту, розміщували каталоги продукції або прейскуранти, здійснювали платежі онлайн та розміщували оголошення відкритих вакансій в онлайн-режимі.

Брак часу у споживачів, зручність замовлення змушує все більше придбань робити через Інтернет, а це зумовлює ще більший розвиток електронної торгівлі завдяки появі її нових різновидів.

Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства – це сукупність форм документів, нормативної бази, систем показників, індикаторів і методів оцінювання економічної безпеки та управлінських рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі підприємства.

Враховуючи специфіку сучасних загроз, вважаємо, що завданням інформаційного забезпечення є не лише інформаційна підтримка рівня забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, але й формування інформаційних потоків між відповідальними та споживачами бізнес-процесів, об'єктами безпеки, зовнішнім і внутрішнім середовищем.

На думку багатьох авторів [3; 4, с. 132; 5, с. 187], інформація щодо забезпечення економічної безпеки поділяється на внутрішню та зовнішню. Рівень забезпеченості підприємства зовнішньою інформацією дасть змогу підприємствам вчасно виявляти загрози й ризики екзогенного середовища, що уможливить реалізацію перспектив функціонування та розвитку підприємства, уникнення небажаних подій [5, с. 176].

Рівень забезпеченості підприємства внутрішньою інформацією визначається його можливостями адекватно оцінити власну економічну безпеку, вчасно виявити негативні тенденції та відреагувати на них. Таке оцінювання має

здійснюватися безперервно відповідно до вибраної стратегії підприємства та бажаного рівня економічної безпеки з використанням сучасних інформаційних технологій, методів і моделей аналізу та представлення інформації. Внутрішня інформація – це інформація, яка переважно сформована системою обліку, аналізу та контролю для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Система інформаційного забезпечення складається з економічної розвідки (збирання та первинне оброблення зовнішньої і внутрішньої інформації), інформаційної безпеки (перевірка достовірності інформації, її захист, визначення рівня доступу) та аналітично-консультативного забезпечення (глибокий аналіз інформації, прогнозування та моделювання, відпрацювання рекомендацій, проведення консультацій), а також має забезпечувати надходження інформації на підприємство.

Організаційна структура підприємства визначає бізнес-процеси, що обумовлюють подальшу структуру інформаційного забезпечення [1, с. 76].

Для розроблення інформаційного забезпечення економічної безпеки за процесного підходу в управлінні економічним об'єктом необхідно визначити його основні бізнес-процеси, що враховують специфіку діяльності підприємства торгівлі. Серед інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства можна виокремити універсальні бізнес-процеси та спеціалізовані бізнес-процеси.

Універсальними агрегованими бізнес-процесами є сплата податків і зборів, розрахунки з постачальниками, розрахунки з клієнтами, банківські операції, розрахунково-касові операції, бюджетування, управління договорами, управління рухом грошових коштів, складський облік, бухгалтерський облік, стратегічне планування тощо. Перелік спеціалізованих бізнес-процесів обумовлений особливостями підприємства. Інформаційне забезпечення таких бізнес-процесів потребує наявності відповідного корпоративного порталу. Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, потребують інформаційного забезпечення бізнес-процесів проходження митних процедур, дотримання вимог міжнародного законодавства. Для підприємств, що здійснюють закупівлю товарів

для перепродажу, велике значення мають бізнес-процеси маркетингових досліджень для визначення найбільш привабливих постачальників. Інтернет-торгівля потребує відповідного інформаційного забезпечення та розвинутих спеціалізованих інформаційних систем і комунікацій [1, с. 74–76].

В результаті формування масивів інформації, відбору методів її оброблення та моделювання отримуються певні показники (фінансові та нефінансові), які характеризують стан економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві. Якщо показники (індикатори) мають негативні значення або низький рівень економічної безпеки, то необхідно відкоригувати інформацію та прийняти управлінські рішення щодо забезпечення бажаних (еталонних) значень показників.

Отже, під час визначення типових і спеціалізованих бізнес-процесів для конкретного підприємства формується перелік його бізнес-процесів, що мають значення у процесі розроблення інформаційного забезпечення для підтримки економічної безпеки підприємства за процесного підходу до управління економічними об'єктами. Кожен із цих бізнес-процесів може бути декомпозований на складові частини: від складних бізнес-процесів до рівня елементарних управлінсько-облікових операцій (підоперацій, підпроцесів). Чим більше таких елементарних операцій або базових бізнес-процесів покрито інформаційним забезпеченням, тим воно ефективніше, отже, безпечніше.

Висновки до розділу 1

На сучасних підприємствах використання процесного підходу стало їх конкурентною перевагою. Для реалізації застосування даної концепції здійснюється управління бізнес-процесами. Саме поняття «бізнес- процеси» не є новим, вчені та практики дають різні його визначення. Загалом бізнес процеси — це сукупність дій, що здійснюється для перетворення вхідних ресурсів підприємства на «вихід» у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів.

В процесі побудови окремого бізнес-процесу одними з перших етапів є визначення функціонального призначення та цілі, а також ролі процесу у загальній моделі бізнес-системи. Поділ процесів в залежності від функціонального призначення допомагає при реалізації даних етапів. За даним підходом до класифікації бізнес- процеси поділяють на основні, обслуговуючі, бізнес-процеси управління та розвитку. Фундаментом бізнес- процесів мають бути процеси розвитку, оскільки процесний підхід орієнтований на постійне вдосконалення, що дозволяє адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Бізнес-процеси управління мають бути верхівкою, тобто кожен процес має бути керованим для досягнення запланованих результатів.

Для отримання повної інформації про стан та ефективність наявної моделі використовують ряд інструментів для оцінки ефективності. Серед них існують аналітичні (ABC, аналіз KPI) та комплексні (Lean production, Zero defects, Kaizen). На основі оцінки здійснюється побудова нової бізнес-системи.

Загалом процес побудови та управління процесами складна задача, тому для зручності на підприємствах застосовують програми, що базуються на таких методологіях та мовах моделювання як SADT, IDEF, BPMN та ARIS що дозволяють автоматизувати побудову та управління бізнес-процесів на основі стандартів, а також дають можливість проаналізувати бізнес-систему будь-якої складності та різного виду бізнес-процеси, виявити проблеми та ліквідувати процеси, що дублюються.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «МБ КВЕСТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ МБ Квест входить в групу компаній Фарм-Олам Інтернешнл Ltd, США та є міжнародною контрактно-дослідною організацією із 100% іноземними інвестиціями в Україні з надання широкого спектру спеціалізованих послуг фармацевтичним та біотехнологічним компаніям в області проведення міжнародних клінічних досліджень лікарських засобів та засобів медичного призначення.

Компанія здійснює свою діяльність з 2003 року і надає наступні послуги:

- моніторинг міжнародних клінічних досліджень (КД);
- оцінка можливості проведення клінічних досліджень на території України, відбір та оцінка клінічних центрів та дослідників;
- здійснення фармаконадзора та медичного моніторингу КД;
- менеджмент проектів КД
- набір пацієнтів у центрах проведення дослідження;
- контроль якості проведення КД , проведення аудиту КД;
- збір , обробка та аналіз даних КД;
- здійснення регуляторних послуг пов'язаних з отриманням дозволів на проведення міжнародних КД на території України;
- заключення контрактів з дослідницькими центрами (лікувально-профілактичними установами на території України) на проведення КД;
- розробка дизайну протоколу КД;
- статистичний аналіз та обробка даних КД;
- послуги з використання технологій , таких як eTMF та CTMS.

За період своєї діяльності ТОВ МБ Квест провело більше 82 клінічних досліджень на території України у різних областях медицини таких як: онкологія,

ревматологія, урологія, офтальмологія, кардіологія, інфекційні захворювання з задіянням більше ніж 200 клінічних центрів в Україні.

На початку 2022 року компанія об'єдналася з компанією Allucent, глобальною організацією клінічних досліджень, яка надає послуги клінічних випробувань організаціям у всьому світі.

В своїй діяльності ТОВ «МБ Квест» керується стандартними операційними процедурами та методиками, розробленими компанією базуючись на принципах міжнародної клінічної практики (GCP), Хельсінською декларацією та іншими міжнародними нормативними актами, що регламентують діяльність в області проведення міжнародних клінічних досліджень, включаючи Наказ Міністерства охорони здоров'я України №690 від 23.09.2009 «Про затвердження Порядку проведення клінічних випробувань лікарських засобів та експертизи матеріалів клінічних випробувань і Типового положення про комісії з питань етики» (в редакції Наказу №523 від 12.07.2012, Наказу №304 від 06.05.2014, Наказу №966 від 18.12.2014, Наказу №639 від 01.10.2015).

Сьогодні ТОВ «МБ Квест» пропонує інноваційні стратегії та надійні рішення, засновані на більш ніж 30-річному досвіді регуляторних тенденцій, терапевтичному досвіді та операційній експертизі.

ТОВ «МБ Квест» має офіси в Північній Америці, Європі та на Близькому Сході, має досвід проведення випробувань у більш ніж 60 країнах, зосереджуючись на деяких із найскладніших сфер розробки, включаючи онкологію, рідкісні та орфанні показання, а також клітинну та генну терапію. У всьому світі ТОВ «МБ Квест» працював над більш ніж 700 клінічними випробуваннями, більшість з яких становила онкологія.

ТОВ «МБ Квест» постійно співпрацює зі спонсорами клінічних випробувань, щоб знайти творчі способи покращення швидкості, та ефективності їхніх програм клінічного розвитку. Підприємство використовує ризик-орієнтований підхід до оцінки дизайну протоколу та завершення критичного аналізу заходів збору даних, обсягу та методу, шляху пацієнта та очікуваних результатів. Прагне до якісної доставки відповідно до графіка та пропонує

альтернативні підходи на основі ретельного огляду ландшафту та стратегій для підтримки оптимальних результатів навчання. Оптимізація протоколу доступна як консультаційна послуга або може бути запрошена як частина загальної нормативної або клінічної стратегії проведення випробувань.

Глобальне середовище клінічних досліджень швидко розвивається, що робить важливим вивчення цифрової стратегії для віддаленого залучення та збору даних для всіх протоколів. ТОВ «МБ Квест» переглядає ключові елементи протоколу, такі як методи збору даних кінцевої точки, розклад подій, вимоги до даних постачальника, навантаження на пацієнтів, залучення та утримання. У рамках цієї оцінки команда ТОВ «МБ Квест» розглядає варіанти децентралізованих або гібридних елементів дизайну та надає рекомендації, щоб допомогти прийняти рішення, які покращать результати вашого клінічного випробування.

Розуміння шляху пацієнта має першочергове значення для набору та залучення учасників дослідження. У ТОВ «МБ Квест» застосовується спеціалізований досвід у цій галузі, накопичений протягом багатьох років, працюючи в різних терапевтичних сферах і типах клінічних досліджень, включаючи виїзні, децентралізовані та гібридні випробування. Протягом усього періоду випробування пацієнти працюють безпосередньо з фахівцем із підбору пацієнтів у команду, який є єдиним контактним пунктом і посередником зв'язку з іншими експертами в ТОВ «МБ Квест».

Підхід, що використовується ТОВ «МБ Квест», передбачає розробку комплексного плану найму персоналу, спеціально розробленого для дослідження, орієнтованого на пацієнта, на основі даних і конкретного місця. Цей план включає в себе прогнози зарахування, опис стратегій і терміни реалізації, а також дії для зменшення ризиків. Головна мета ТОВ «МБ Квест» полягає в тому, щоб забезпечити впевненість реєстрації та досягти своєчасну доставку. Ключем до планування випробування є розробка профілю пацієнта, який визначає характеристики цільової популяції та передбачає потенційні навантаження, щоб зробити участь якомога привабливішою та безперешкодною. Це особливо

важливо при рідкісних захворюваннях, де у випробуваннях часто беруть участь діти та сім'ї, які можуть проживати за межами легкодоступного місця. У цих випадках Allucent пропонує послуги консьєржа для підтримки пацієнтів і сімей, якщо це необхідно.

Компанія Allucent, до складу якої входить ТОВ «МБ Квест», пропонує індивідуальні стратегії для підтримки найму, залучення та відповідності залежно від конкретних параметрів вашої ініціативи. Наприклад, щодо найму персоналу, компанія розробляє стратегію охоплення, яка передбачає використання реєстрів, партнерство з групами захисту прав пацієнтів і ключовими лідерами думок, а також спілкування на місці.

Програма діяльності ТОВ «МБ Квест» налаштована відповідно до законодавства країни та можливостей сайтів. Використовуючи власні ресурси, компанія керує виробництвом матеріалів для пацієнтів, включаючи переклад і схвалення IRB/EC, якщо це необхідно.

Для управління навчанням команда ТОВ «МБ Квест» співпрацює з провідною компанією Veeva Vault. Пакет Vault Clinical Suite, що включає систему управління клінічними дослідженнями (CTMS), eTMF , Study Start-Up тощо, забезпечує видимість і нагляд у реальному часі, прискорює та оптимізує виконання дослідження, а також покращує співпрацю та ефективність між партнерами по дослідженню.

Нагляд з боку медичних експертів є важливим аспектом клінічних випробувань як для терапевтичних уявлень, так і для того, щоб віддати перевагу найкращим інтересам учасників дослідження. Кваліфіковані лікарі та медичні працівники ТОВ «МБ Квест» надають послуги медичного моніторингу, пропонуючи безперервний нагляд за медичними аспектами клінічного дослідження та допомогу команді проекту, як всередині компанії, так і на місцях.

Щоб полегшити обговорення та прийняття рішень щодо медичних аспектів випробування, ці експерти надають медичні консультації спонсорам, проектним групам і дослідницьким центрам. Вони є ключовими контактними особами для головних дослідників (PI), спонсорів і команд проекту. Медичні монітори ТОВ

«МБ Квест» співпрацюють із колегами з управління даними та біостатистикою , щоб обмінюватися знаннями від імені наших клієнтів. Така командна робота забезпечує швидкий хід перевірки даних, що є життєво важливим для підготовки до комітетів з перевірки даних. Наші медичні експерти мають глибокий досвід на всіх етапах клінічних випробувань і володіють адаптивним дизайном випробувань.

Крім того, ТОВ «МБ Квест» забезпечує:

- розробку медичної стратегії та допомога в протокольній та іншій документації;
- вивчення стратегії оптимізації, включаючи підходи до залучення пацієнтів;
- визначення ризиків дослідження та відповідних стратегій пом'якшення;
- цілодобове медичне страхування для оцінки відповідності вимогам, екстреного розсліплення та/або загальної підтримки навчання;
- нагляд за безпекою учасників дослідження, медичний огляд побічних ефектів, списки безпеки та проміжні/заключні звіти про дослідження у співпраці з нашою групою фармаконагляду;
- періодичну оцінку та оцінку прогресу, даних про безпеку, відхилень протоколу та критичних кінцевих точок;
- сприяння роботі комітетів з перегляду даних (Комітет з моніторингу даних/Рада з моніторингу безпеки даних та розгляд клінічних подій) і, якщо це доцільно, прийняття рішень щодо ефективності та підвищення дози та участь у зустрічах щодо підвищення дози.

Фармаконагляд та безпека пацієнтів: своєчасне та відповідальне визначення профілю безпеки та оцінка ризику/користі нової сполуки сприяє захисту здоров'я пацієнтів і населення. Важливо дотримуватися законодавчих вимог щодо фармаконагляду, що швидко змінюються. Фахівці з безпеки ТОВ «МБ Квест» мають глибокі знання нормативних вимог у різних регіонах і надають широкий спектр послуг з фармаконагляду. Компанія використовує ArisGlobal

LifeSphere, повністю підтверджену систему баз даних безпеки, яка відповідає 21-CFR, частина 11 і E2B(R3), для збору, аналізу та звітування інформації про безпеку.

Експерти з безпеки TOB «МБ Квест» надають такі послуги: оптимізований дизайн пов'язаних із безпекою eCRF і розділів протоколу; сортування та обробка вхідних серйозних побічних ефектів (SAE) і підозрюваних неочікуваних серйозних побічних реакцій (SUSAR); написання розповіді та видача запитів за потреби; підготовка форм CIOMS та Medwatch; глобальне прискорене повідомлення про випадки (ЄС та США); підготовка агрегованого звіту та звітування (наприклад, DSUR, піврічні списки рядків); щомісячна звітність про відповідність і статус; SAE узгодження; послуги розсліплення; налаштування та обслуговування глобальної бази даних безпеки; реєстрація спонсора в EudraVigilance; введення та обслуговування XEVMPD.

Менеджери з фармаконагляду Allucent сертифіковані ЕМА як користувачі EVWEB і XEVMPD у системі EudraVigilance. Якщо потрібно, працівники TOB «МБ Квест» виконують функції відповідальної особи (RP) для EudraVigilance (ЄС) і регуляторного органу (США). Контрольований доступ у режимі реального часу до бази даних безпеки для авторизованих представників спонсора.

Опція Safety Gateway: прямий зв'язок між клінічною базою даних (якщо використовується Medidata Rave) і базою даних безпеки; відсутність необхідності дублювання введення даних і узгодження SAE.

Основний файл електронних випробувань (eTMF) централізує всю інформацію про клінічне випробування, документацію про проведення випробувань і звітність про випробування. Експерти з eTMF в Allucent оснащені передовими процесами від налаштування TMF до доставки TMF наприкінці навчання.

Компанія Allucent запровадила Veeva Vault eTMF, щоб надати клієнтам і дослідницьким командам платформу, яка забезпечує постійну готовність до перевірок, покращену видимість, нагляд і співпрацю. Організаційна структура представлена в додатку А.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «МБ Квест» представлено на рис. 2.1.

Отже, як бачимо з рис. 2.1., досліджуване підприємство має цілий ряд переваг, що дозволяє йому протягом тривалого періоду часу залишатися конкурентоспроможним на ринку проведення клінічних досліджень.

<u>Сильні сторони</u> Офіс у Києві відкрито у 2003. Великий досвід у проведенні більше 78 міжнародних клінічних досліджень в Україні. Великий досвід у різних областях медицини : онкологія, кардіологія, ревматологія, неврологія, урологія, дерматологія, офтальмологія, інфекційні захворювання, пульмонологія , та інші. За період 2015 – 2020 (5 years), було проведено 31 Міжнародне клінічне дослідження повного циклу із задіянням більше ніж 200 лікувально – профілактичних закладів в Україні, включаючи : інфекційні захворювання – 5 МКД – II and III phase – 43 sites involved, пульмонологія – 5 МКД – II , III phase– 34 sites involved; неврологія – 6 МКД – II, III – 47 sites involved, онкологія – 4 МКД – II, IV – 28 sites involved. Команда ТОВ «МБ Квест» – це професійні спеціалісти з вищою медичною освітою, кандидати медичних наук, які мають практичний досвід в різних галузях медицини та досвід в проведенні міжнародних клінічних дослідженнях. Компанією розроблена спеціалізована система тренінгів, яка допомагає підтримувати професійний рівень працівників компанії. Високий рівень соціальних пакетів - страхування здоров'я співробітників та їх дітей , страхування життя, оплата обідів та проїзду для деяких категорій працівників. Flexible management system Використання новітніх комп'ютерних систем таких як Dynamics, Medidata, CTMS , ADC and other.	<u>Можливості</u> Прийняття Україною спільного законодавства з ЄС. Умовою подальшого вступу до ЄС є уніфікація законодавства України та Законодавства ЄС. Це призведе до спрощення співробітництва, у тому числі в медичній сфері. Гармонізація регуляторного законодавства в області проведення міжнародних клінічних досліджень з європейським законодавством що буде сприяти залученню нових міжнародних проєктів та інвестицій. Перспективи отримання фінансової допомоги для післявоєнної відбудови України, у тому числі для розвитку медичної сфери. Реформа у системі охорони здоров'я України, зокрема, набуття лікарнями статусу некомерційних підприємств, що можуть проводити комерційну діяльність та надавати послуги в області проведення міжнародних клінічних досліджень.
<u>Слабкі сторони</u> багато хороших спеціалістів компанії виїхали за кордон та стали штатними працівниками в інших європейських офісах компанії - Іспанія , Польща, Франція , Німеччина , Нідерланди	<u>Загрози</u> Війна та режим військового стану. Міграційні процеси в країні. Безпекові ризики. Нестабільність в податковій системі, валютні ризики. Швидка зміна правил ведення бізнесу в зв'язку з реформами.

Рис. 2.1. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «МБ Квест»

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «МБ Квест».

Серед основних можна назвати наступні: великий досвід у проведенні більше 78 міжнародних клінічних досліджень в Україні, великий досвід у різних областях медицини: онкологія, кардіологія, ревматологія, неврологія, урологія, дерматологія, офтальмологія, інфекційні захворювання, пульмонологія; високий професіоналізм команди; систематичне підвищення кваліфікації працівників; високий рівень соціального захисту працівників. Звичайно, що найбільшими загрозами діяльності на даний момент часу є військові дії на території України, швидка зміна правил ведення бізнесу в зв'язку з реформами. Головною слабкою стороною є нестача кваліфікованих спеціалістів: міграційні процеси пов'язані з війною, створили дефіцит робочої сили, відповідно ослабили потенціал сильної сторони компанії в Україні - багато хороших спеціалістів компанії виїхали за кордон та стали штатними працівниками в інших європейських офісах компанії - Іспанія, Польща, Франція, Німеччина, Нідерланди.

Перспективи подальшого розвитку ТОВ «МБ Квест» пов'язані з наступним: прийняття Україною спільного законодавства з ЄС; уніфікація законодавства України та законодавства ЄС, що призведе до спрощення співробітництва, у тому числі в медичній сфері; гармонізація регуляторного законодавства в області проведення міжнародних клінічних досліджень з європейським законодавством, що буде сприяти залученню нових міжнародних проєктів та інвестицій; перспективи отримання фінансової допомоги для післявоєнної відбудови України, у тому числі для розвитку медичної сфери; реформа у системі охорони здоров'я України, зокрема набуття лікарнями статусу некомерційних підприємств, що можуть надавати послуги в області проведення міжнародних клінічних досліджень.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «МБ Квест»

Головним складником успіху підприємства сьогодні є застосування новітніх підходів, принципів та інструментів в управлінні підприємством. Досягнення цілей підприємства можливе лише завдяки вчасному та оперативному діагностуванню фінансового стану суб'єкта господарювання. Оскільки неефективна організація управління фінансовими ресурсами та кризовий стан економіки вимагають від підприємства безперервно проводити аналіз фінансового стану підприємства, проблема ефективного здійснення фінансової діагностики підприємства є актуальною.

Сьогоденні реалії свідчать, що для досягнення цілей, а також завдань, що стоять перед сучасними підприємствами в умовах трансформаційних процесів в економіці, нестабільності як політичної, так і економічної ситуації в країні, вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності неупередженого аналізу фінансового стану, помічником для реалізації якого виступає діагностика фінансова стану підприємства.

Метою фінансової діагностики суб'єкта господарювання є проведення всеохоплюючого фінансового аналізу господарської діяльності підприємства. Господарська діяльність дієва, якщо підприємство: доцільно споживає власні активи; вчасно розраховується за зобов'язаннями; рентабельне.

Основними показниками, які визначають фінансовий стан підприємства, є: показники ліквідності та платоспроможності; показники оцінки фінансової стійкості; показники ділової активності; показники аналізу рентабельності та ін. [2, с. 234]. Визначення цих показників для підприємства допоможе реалізовувати заходи, які спрямовані на швидке підвищення платоспроможності, забезпечити задовільний рівень стійкості фінансового стану, прибутковості, розвиток фінансового потенціалу підприємства.

Насамперед фінансовий стан підвладний платоспроможності підприємства, іншими словами, здатності вчасно сплачувати кошти за своїми зобов'язаннями, що вже настали та потребують негайного погашення, за рахунок наявних грошей на банківських рахунках або в готівці. Під час фінансової діагностики

розрізняють низку підходів та методів, які дають змогу: – вчасно реагувати на плинність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища; – зменшити ризик, який спричинений невизначеністю господарської ситуації; – прийняти адекватні та обмірковані управлінські рішення.

Таким чином, метою фінансового діагностування суб'єкта господарювання є оцінка тенденцій фінансового стану, виявлення способів підвищення рентабельності, а також створення передумов для стабільної діяльності підприємства. Процес фінансового діагностування підприємства є достатньо складним та довготривалим, який включає здійснення оцінювання звітного стану суб'єкта господарювання порівняно з його базовим періодом. Цей процес містить такі блоки: аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства; аналіз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності; оцінка використання майна; структурний аналіз капіталу; аналіз самоокупності підприємства [2, с. 234]. Усталений фінансовий стан підприємства створюється у процесі виробничої та господарської діяльності суб'єкта господарювання. Через це фінансову діагностику варто виконувати з урахуванням комплексного оцінювання усіх показників, що дає змогу скрупульозно та ретельно охарактеризувати господарський стан підприємства. Підсумовуючи вищесказане, відзначимо, що під час прийняття управлінських рішень, необхідних для вирішення завдань щодо вибору напрямку діяльності та розвитку підприємства, поліпшення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, вкрай необхідним є системний підхід до аналізу фінансового стану підприємства. Основні економічні показники діяльності ТОВ «МБ Квест» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «МБ Квест»

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	30542,9	34371,2	32518,9	1976	106,47
2	Валовий прибуток, тис. грн.	6017,7	7250,7	5613,2	-404,5	93,28
3	Чистий прибуток, тис. грн.	1038,1	878,0	1196,1	158	115,22
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	9424,2	10492,6	11594,8	2170,6	123,03

5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	535,5	446,9	362,7	-172,8	67,73
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	8888,7	10045,6	11232,1	2343,4	126,36

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	17	16	-4	80,00
8	Фондовіддача	11,3	16,6	16,3	5	X
9	Фондомісткість	0,09	0,06	0,06	-0,03	X
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	26,73	25,65	21,8	-4,93	81,56
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	300,9	426,5	350,8	49,9	116,58
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,68	0,72	0,5	-0,18	X

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МБ Квест»

Чистий дохід – усі фінансові надходження за надання послуг та реалізацію продукції підприємства. Отже, протягом 2020-2022 рр. чистий дохід зріс на 6,47%. Так само спостерігається зростання чистого прибутку на 15,22%. У 2022 р. відбулося зростання середньорічної вартості активів на 23,03%. У зв'язку з пандемією відбулося скорочення чисельності працівників на 4 чоловік, що склало 20%. Продуктивність праці – це показник трудової діяльності працівників. Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції. За період 2020-2022 рр. зазначений показник зріс на 16,58%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 0,18 п. Характеристика майна ТОВ «МБ Квест» та джерел його формування за балансом представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика майна ТОВ «МБ Квест» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	450,4	4,50	443,5	4,04	281,9	2,31	-168,5	62,59	-2,19
в т.ч. основні засоби	450,1	4,49	422,1	3,85	265,5	2,17	-184,6	58,99	-2,32
2. Оборотні активи	9565,8	95,50	10525,4	95,96	11938,8	97,69	2373	124,81	2,19
в т.ч. запаси	23,6	0,24	39,0	0,36	42,9	0,35	19,3	181,78	0,12

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
дебіторська заборгованість	4065,1	40,59	3784,2	34,50	2958,4	24,21	- 1106,7	72,78	-16,38
грошові кошти	5176,8	51,68	6483,6	59,11	8785,3	71,89	3608,5	169,71	20,20
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	9083,3	90,69	9961,3	90,81	11107,4	90,89	2024,1	122,28	0,20
в т.ч. зареєстрований капітал	40,0	0,40	40,0	0,36	40,0	0,33	-	100,00	-0,07
нерозподілений прибуток	9033,3	90,19	9911,3	90,36	11107,4	90,89	2074,1	122,96	0,70
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	760,2	7,59	674,5	6,15	696,5	5,70	-63,7	91,62	-1,89
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	172,7	1,72	333,1	3,04	366,8	3,00	194,1	212,39	1,28
БАЛАНС:	10016,2	100	10968,9	100	12220,7	100	2204,5	122,01	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МБ Квест»

За даними балансу (форма 1) визначається вартість усього майна підприємства (підсумок активу балансу (валюта балансу) і сума джерел утворення цього майна (підсумок пасиву балансу) на певну звітну дату. Далі визначається відхилення по кожному виду майна і джерелах його утворення, для чого зіставляються дані на кінець звітного періоду з його початком. Детальний аналіз цього питання дозволяє встановити, до якої межі можна розраховувати на власні кошти, скільки треба взяти позики, а також наскільки ефективно використовуються кошти – власні і позичені. Це дозволить менеджеру вирішити, чи надійні джерела одержання коштів і що слід зробити, щоб в перспективі забезпечити грошові надходження, наскільки напрямки використання коштів відповідають стратегії підприємства (фірми) з тим, щоб у разі необхідності вжити заходів для виправлення ситуації. Отже, за даними таблиці 2.2 бачимо, що у структурі оборотних активів найбільша частка припадала на грошові кошти. У 2022 р. відбулося зменшення необоротних активів, у т.ч. основних засобів (на 41,01%), дебіторської заборгованості (на 27,22%) та довгострокових зобов'язань (на 8,38%).

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «МБ Квест» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «МБ Квест»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30542,9	34371,2	32518,9	1976	106,47
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24525,2	27120,5	26905,7	2380,5	109,71
Валовий: прибуток (збиток)	6017,7	7250,7	5613,2	-404,5	93,28
Інші операційні доходи	1473,5	413,2	2815,6	1342,1	В 19 р.
Інші операційні витрати	6225,2	6593,2	6966,3	741,1	111,90
Інші витрати	-	-	3,8	3,8	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1266,0	1070,7	1458,7	192,7	115,22
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1038,1	878,0	1196,1	158	115,22

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МБ Квест»

Як бачимо з даних, наведених у табл. 2.3, результати ТОВ «МБ Квест» у 2020-2022 рр. є позитивними, оскільки відбулося збільшення за ключовими показниками. Зокрема чистий прибуток зріс на 15.22%.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ТОВ «МБ Квест» представлено у таблиці 2.4.

Ліквідність – здатність конвертації активів в готівку в найкоротші терміни, з мінімальними витратами і без втрати їх. Коефіцієнти ліквідності характеризують здатність підприємства погашати короткострокові боргові зобов'язання і конвертувати свої активи в грошові кошти. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності) відображає взаємозв'язок між розміром поточних активів і поточними зобов'язаннями; показує здатність підприємства погашати поточні (короткострокові, до одного року) зобов'язання тільки за рахунок поточних (оборотних) активів. Коефіцієнт поточної ліквідності репрезентує загальний погляд на ліквідність компанії і є відправною точкою її подальшого аналізу. Коефіцієнт поточної ліквідності дає нам змогу перевірити, чи можуть всі активи з періодом оборотності менше одного року покривати

зобов'язання з періодом погашення менш одного року [2]. Відповідно до традиційного підходу, чим вище коефіцієнт поточної ліквідності, тим більш ліквідним є підприємство. Нормативне значення лежить в діапазоні від 1 до 2. У 2020-2022 рр. коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 22,9 п., проте залишається доволі високим.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «МБ Квест»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р
	2020	2021	2022	
				+/-
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	55,4	31,6	32,5	-22,9
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	30,0	19,46	23,95	-6,05
3. Чистий оборотний капітал	9393,1	10192,3	11853,9	2460,8
4. Коефіцієнт автономії	0,9	0,9	0,91	0,01
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	9,74	9,84	10,45	0,71
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,9	0,9	0,91	0,01
7. Коефіцієнт оборотності активів	3,24	3,28	2,9	-0,34
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,36	3,45	3,08	-0,28
9. Рентабельність господарської діяльності, %	4,23	3,24	4,45	0,22
10. Рентабельність власного капіталу, %	11,43	8,81	10,72	-0,71
11. Рентабельність продукції, %	4,23	3,24	4,45	0,22

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МБ Квест»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями. Розраховується як відношення високоліквідних поточних активів до короткострокових зобов'язань, характеризує тільки найбільш ліквідну частину оборотних активів і показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити миттєво за свої гроші. Значення даного показника в умовах досліджуваного підприємства зменшився протягом аналізованого періоду на 6,05 п.

Показник фінансової автономії - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника фінансової автономії вище 0,6,

практично не змінювалося у 2020-2022 рр. – 0,9, що свідчить про те, що компанія використовує не весь свій потенціал.

Показник фінансової стабільності - індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків. Низьке значення показника не обов'язково означає високий ризик банкрутства. Значення вище 1,5, що означає наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами є індикатором здатності компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів. Значення показника демонструє частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів компанії. Значення показника на рівні 0,9, вище нормативного. Це говорить про фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії.

Оборотність активів - показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів. Даний показник зменшився на 0,34 п.

Показник оборотності власного капіталу демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Коефіцієнт розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньорічної суми власного капіталу. Високе значення показника свідчить про ефективне використання капіталу власників. Значення коефіцієнта вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. У 2020 р. даний показник становив 3,36, а в 2022 р. – 3,08. Відбулося зниження на 0,28 п.

Аналіз показників рентабельності, представлених у табл. 2.4 свідчить про те, що підприємство є рентабельним, причому рентабельність господарської діяльності у 2022 р. зросла на 0,22 п. Отже, можна зробити висновок, що підприємство є платоспроможним та фінансово стійким.

2.3. Оцінка системи управління бізнес-процесами підприємства.

В умовах глобалізації та євроінтеграції важливою проблемою в управлінні промисловим підприємством є формування та збереження його конкурентоспроможності під впливом постійних змін зовнішнього середовища. Прогрес у сфері управління практично неможливий без впровадження нових підходів до підвищення його ефективності, результативності, продуктивності за рахунок удосконалення бізнес-процесів на принципах економії, ресурсозбереження, скорочення витрат у всіх видах діяльності підприємства.

Формування системи управління бізнес-процесами підприємства включає удосконалення процесів виробництва продукції у нерозривному зв'язку з націленістю на кінцевий результат, що сприяє мінімізації витрат на управління виробництвом та застосуванню інформаційних технологій. Система управління бізнес-процесів націлена на кінцевий результат за рахунок тісної координації, взаємозв'язку, регламентування та внесення позитивних змін в діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, що сприяє покращенню соціально-економічного функціонування підприємства.

Проведемо дослідження ключових бізнес-процесів ТОВ «МБ Квест»:

1. процес проведення клінічного дослідження (КД);
2. процес проведення клінічних аудитів (КА) клінічних випробувань (КВ);
3. процес бізнес-відряджень на території України та за її межами.

Бізнес-процес «Проведення клінічного дослідження»

Бізнес-процес «Проведення клінічного дослідження» в умовах ТОВ «МБ

Квест» здійснюється відповідно до наступних нормативно-правових документів:

- Закон України «Про лікарські засоби», 1996, ст.7, 8;
- Керівництво ICH GCP (Належна клінічна практика. Настанова 42-7.0:2008), Наказ МОЗ України №95 від 16.02.2009;
- Порядок проведення КД і експертиза матеріалів КД та Типове Положення про комісії з питань етики (Наказ МОЗ України № 690 від 23.09.2009);
- Постанова КМУ № 644 від 28.07.2010 «Про внесення змін до переліку платних послуг, які можуть надаватися в державних та комунальних закладах охорони здоров'я, вищих медичних навчальних закладах та науково-дослідних установах» - проведення КД в цих закладах дозволяється в порядку, визначеному МОЗ України (Постанова КМУ № 1138 від 17.09.1996 – р. 1 п.33);
- Порядок ввезення на територію України незареєстрованих ЛЗ, стандартних зразків, реагентів (Наказ МОЗ України № 237 від 26.04.2011, зареєстрований в Міністерстві 11.08.2011 №965/19703).

Відповідно до ст. 281 «Право на життя» Цивільного Кодексу України ... «3. Медичні, наукові та інші дослідження можуть проводитись лише щодо повнолітньої дієздатної фізичної особи за її вільною згодою».

Відповідно до Закону України «Про лікарські засоби», 1996, ст.7, 8 КД проводяться: в ЛПЗ, при наявності позитивних результатів експертизи та висновків комісії з питань етики (КзПЕ), порядок проведення експертизи встановлює МОЗ, КзПЕ створюються і діють при ЛПЗ, рішення про затвердження протоколів КД приймає МОЗ або уповноважений ним орган.

КД ЛЗ проводяться при наявності:

- письмової згоди пацієнта (добровольця) або його законного представника (за участю неповнолітнього або недієздатного пацієнта);
- пацієнт або його законний представник повинен отримати інформацію про КД.

МОЗ або уповноважений ним орган приймає рішення про припинення клінічного дослідження:

- виникнення загрози для здоров'я або життя пацієнта (добровольця) у зв'язку з його проведенням;
- у разі відсутності або недостатньої ефективності його дії;
- порушення етичних норм.

Загальні принципи проведення КД представлені на рис. 2.2.

Загальні принципи проведення КД	КД проводяться згідно з етичними принципами проведення КД, викладених в Хельсінській декларації
	КД проводяться в ЛПЗ (ліцензія на медичну практику і Акредитаційний сертифікат)
	Особи, які беруть участь в проведенні КД, повинні мати професійну підготовку і досвід для виконання своїх обов'язків в КД
	Вибір дослідника - функція спосора
	КД можуть починатися після затвердження ДЕЦ (ДФЦ) і КзПЕ
	Дотримання конфіденційності
	КД плануються і проводяться при дотриманні GCP
	Використовується система процедур для забезпечення якості КД
	Збір, обробка і надання достовірних даних
	Збереження даних в ЛПЗ не менше 15 років
	ДЛЗ виробляється згідно з GMP
	Спонсор може делегувати свої повноваження КДО, але відповідає за ініціацію КД і отримані дані
	ДЕЦ (ДФЦ) може проводити клінічний аудит КД

Рис. 2.2. Загальні принципи проведення клінічних досліджень ТОВ «МБ Квест»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МБ Квест»

Вимоги до дослідників та ЛПЗ/місця проведення КД (Розділ V, наказ МОЗ України № 690 від 23.09.2009) ЛПЗ повинен мати:

- акредитаційний сертифікат і ліцензію на медичну практику;
- діючий ЛЕК;
- можливість надання кваліфікованої невідкладної допомоги досліджуваним;
- можливість залучити пацієнтів відповідно до протоколу;
- метрологічний контроль вимірювальної техніки;
- сертифікат акредитації лабораторії ЛПЗ (якщо залучається);
- умови зберігання препарату, документації;
- можливість ведення медичної документації (історія хвороби/ амбулаторна картка);
- умови для архівування документів КД (> 15 років).

Вимоги до дослідників і ЛПЗ/місця проведення КД ТОВ «МБ Квест» представлено на рис. 2.3.

Вимоги до дослідників і ЛПЗ/місця проведення КД (наказ МОЗ України № 690 Розділ V)	
<u>Дослідник повинен:</u> – Володіти необхідною спеціалізацією в галузі медицини, в якій буде проводитися КД – Знати вимоги нормативно-законодавчої бази та GCP – Працювати в ЛПЗ, де проводиться КД (якщо дослідник – працівник кафедри, наявність чинного договору між ЛПЗ та ВМНЗ) <u>Дослідження І фази і Б/Е:</u> – Крім основних вимог, достатній досвід проведення КД у дослідника	CV дослідника (професійна автобіографія) – освіта – професійна підготовка – спеціалізація – кваліфікація – місце роботи – досвід участі в КД – публікації – <u>підпис, дата</u>

Рис. 2.3. Вимоги до дослідників і ЛПЗ/місця проведення КД ТОВ «МБ Квест»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «МБ Квест».

Етапи проведення клінічного дослідження представлено на рис. 2.4.

Для проведення І фази і біоеквівалентності ЛПЗ додатково повинен мати можливість повноцінного обстеження досліджуваних і умов їх перебування в стаціонарі: окремі палати, маніпуляційна, блок інтенсивної терапії, санітарна кімната, роздавальна, зберігання біозразків, досліджуваних препаратів і документації, що стосується КД. Проведення КД відповідно до сучасних міжнародних стандартів дозволяє отримати якісні лікарські засоби з доказовою ефективністю та безпечністю. *Бізнес-процес «Проведення клінічних аудитів клінічних випробувань»*

Цей бізнес-процес передбачає процедуру офіційної перевірки Компанією матеріалів (документів) КВ, приміщень, устаткування та обладнання, записів, систем гарантії безпеки, якості та інших ресурсів, які мають відношення до КВ і які можуть міститися у лікувально-профілактичному закладі, лабораторіях, тощо.

Види клінічного аудиту представлено на рис. 2.4.

КА клінічного випробування	перевірка конкретного дослідження в будь-якому місці його проведення на вимогу Спонсора дослідження
Плановий КА	зазначається в плані проведення аудиту компанією за вимоги спонсора дослідження

Позаплановий КА	для розгляду окремих питань за вимоги Спонсора дослідження або FDA
-----------------	--

Рис. 2.4. Види клінічного аудиту ТОВ «МБ Квест»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Задачі клінічного аудиту: відповідність проведення КВ протоколу, принципам GCP та нормативним вимогам; дотримання захисту прав пацієнтів; можливості проведення КВ в МПД (кваліфікація дослідників, наявність необхідного матеріально-технічного обладнання, лабораторії, тощо); відповідність та достовірність записів в ІРФ даним первинної медичної документації; обігу ДЛЗ (отримання, зберігання, видача, повернення); реєстрація побічних реакцій ЛЗ.

При проведенні клінічного аудиту повинні бути присутні співробітники лікувально- профілактичного закладу, відповідальний дослідник, співдослідники, а також можуть бути присутніми: представники спонсора, запрошені інші експерти (за необхідністю).

Відповідно до п.13.2 та п.13.3 Порядку проведення КВ ЛЗ та експертизи матеріалів КВ, затвердженого наказом МОЗ України №690 від 23.09.2009, зі змінами, основними етапами клінічного аудиту є: складання плану клінічного аудиту; повідомлення ЛПЗ про проведення аудиту, терміни; підготовка документів для аудиту; попереднє повідомлення (за 14 днів), проведення клінічного аудиту.

Основні етапи проведення клінічного аудиту представлені на рис. 2.5.

Відкриваюча зустріч	Безпосередня перевірка	Заключна зустріч
Пред'явлення повноважень та обговорення цілей та задач КА Бесіда з дослідником та його командою: Ознайомленість з GCP та нормативними вимогами, професійна підготовка та спеціалізація дослідників відповідають ступеню складності та специфіці КВ, досвід участі в КВ, аудити, інспекції, дискваліфікації,	Перевірка матеріалів КВ (файл дослідника, порівняння даних в CRF та у первинній медичній документації, документація щодо ЛЕК), матеріально-технічне забезпечення, місця зберігання ДЛЗ, тощо	Обговорення з дослідниками виявлених недоліків, пояснення від дослідників, надання рекомендацій / встановлення терміну щодо усунення недоліків

знання протоколу, своїх обов'язків, умов зберігання ДЛЗ, формат збирання даних, структура ЛПЗ, «Шлях досліджуваного»		
--	--	--

Рис. 2.5. Основні етапи проведення клінічного аудиту ТОВ «МБ Квест»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Зауваження в результаті клінічного аудиту можуть бути:

несуттєві - зауваження щодо виявлення недоліків, які не впливають на права, безпеку та здоров'я досліджуваних та/або не можуть вплинути на якість та цілісність даних КВ. Такі зауваження мають бути виправлені та враховані в подальшій роботі.

суттєві зауваження - зауваження щодо виявлення недоліків, які можуть негативно вплинути на права, безпеку та здоров'я досліджуваних та/або можуть вплинути на якість і цілісність даних КВ (відхилення від протоколу КВ, чисельні несуттєві зауваження). потребують вчасного їх виправлення у встановлені за результатами КА строки з наданням письмового повідомлення про їх усунення до Центру.

критичні зауваження - у разі виявлення порушень, що негативно впливають на права, безпеку або здоров'я досліджуваних та/або впливають на якість та цілісність даних КВ (невідповідність даних фальсифікація даних, відсутність первинних медичних документів, чисельні суттєві зауваження). є підставою для тимчасової або повної зупинки КВ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Види недоліків та зауважень в результаті клінічного аудиту

FDA (per inspection)	EMA (per finding)	SEC (per finding)
1	2	3
NAI (no action indicated) – відсутня необхідність приймати будь-які заходи (не виявлено відхилень від нормативних вимог та протоколу)	Несуттєві знахідки (Minor) – не впливають на права, безпеку та здоров'я досліджуваних та не можуть впливати на якість та цілісність даних КВ.	Несуттєві зауваження – недоліки, що не впливають на права, безпеку та здоров'я досліджуваних та/або не можуть вплинути на якість та цілісність даних КВ.
VAI (voluntary action indicated) – приписи	Суттєві знахідки (Major) – можуть вплинути на	Суттєві зауваження – недоліки, що можуть

рекомендаційного характеру (виявлено відхилення нормативних вимог/протоколу)	права, безпеку та здоров'я досліджуваних та/або на якість та цілісність даних КВ. Вимагають своєчасного виправлення.	негативно вплинути на права, безпеку та здоров'я досліджуваних та/або можуть вплинути на якість та цілісність даних КВ. Виправлення у встановлений термін.
---	--	--

Продовження табл. 2.5

1	2	3
OAI (official action indicated) – офіційні вимоги в зв'язку з виявленими серйозними порушеннями (виявлено значні відхилення нормативних вимог/протоколу. Дані таких КВ, зазвичай, не визнаються для отримання дозволу на продаж)	Критичні знахідки (Critical) – впливають на права, безпеку та здоров'я досліджуваних та/або на якість та цілісність даних КВ. Вимагають термінових дій.	Критичні зауваження – порушення, що негативно впливають на права, безпеку та здоров'я досліджуваних та/або впливають на якість та цілісність даних КВ. Тимчасова або повна зупинка КВ.

Джерело: складено автором заданими підприємства.

Принципи роботи при проведенні клічного аудиту наступні: професійна компетентність, відкритість процедур, об'єктивність, незалежність в прийнятті рішення, сумлінне виконання свої обов'язків, конфіденційність отриманої інформації.

*Бізнес-процес «Бізнес-відрядження на території України та за її межами»
ТОВ МБ Квест Україна*

Нормативно-правові документи, які регулюють процес бізнес відряджень: Податковий Кодекс України №2755-VI від 02.12.2010 із змінами та доповненнями, Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10.12.1971 із змінами та доповненнями, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», № 996-XIV від 16.07.1999 із змінами та доповненнями; Інструкція про службові відрядження в межах України та за кордон, затв. Наказом Міністерства фінансів України від 13.03.1998 № 59, із змінами та доповненнями; Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні, затв. Постановою Правління НБУ №148 від 29.12.2017.

Порядок організації службових відряджень. Заявка на відрядження. Працівник заповнює заявку на відрядження (рис. 2.6).

Business trip request form

Name, Position	Tetiana Yavorska, CRA		
Purpose of the trip	site 4101, PI Vasilveva , MV / the type of the visit, site# /		
Number of days on site (s)	2		
Sponsor, study, POI #	Actellion, POI # 455		
Period of stay on a business trip :			
from «	16	»	Jan 2019
till «	17	»	Jan 2019
City	Dnipro		
Hotel			
Name of a Hotel	any in the city center		
Date of arrival	Date of departure		
16 Jan 2019	17 Jan 2019		
Transport (air, railway)			
Date	Flight# / railway #	Time of departure / arrival	

Рис. 2.6. Зразок заявки на відрядження працівників ТОВ «МБ Квест»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Якщо службове відрядження здійснюватиметься по території України, то на підставі Заявки про відрядження і наказу директора: за один робочий день до вибуття у відрядження офіс-менеджер надає працівнику наступні документи: підтвердження про бронювання готелю, Авіа/залізничні квитки, посадковий талон на авіапереліт, підтвердження трансферу до/з міста відрядження.

Якщо службове відрядження здійснюватиметься поза межами України, то на підставі Заявки про відрядження, Запрошення від компанії нерезидента, Програми поїздки (Agenda), наказу директора: за один робочий день до вибуття у відрядження офіс-менеджер надає працівнику наступні документи: авіа/залізничні квитки, посадковий талон на авіапереліт, службова віза (при необхідності), міжнародний поліс медичного страхування, підтвердження про бронювання готелю.

Причинами відміни відрядження можуть бути наступні форс-мажорні

обставини: у зв'язку з хворобою при наявності лікарняного, за непередбаченими сімейними обставинами, скасування авіарейса/потягу компанією перевізником, внесення змін до графіка відвідувань ЛПЗ, рішення Спонсора про скасування відрядження тощо.

Відміна відрядження здійснюється наступним чином: тел. дзвінок Офіс-менеджеру/line-менеджеру, службова записка працівника на ім'я директора компанії, наказ директора про продовження, перенесення або відміну відрядження.

Загальні витрати на службові відрядження і порядок їх відшкодування:

Pass Through costs витрати, пов'язані з клінічними проектами Візити до ЛПЗ, дослідницькі зустрічі, ділові зустрічі зі Спонсором тощо - витрати повинні бути попередньо ухвалені Sponsor/Project Manager/ClinOps Manager;

Office/Admin costs витрати компанії, пов'язані з діловими зустрічами зі Спонсором, менеджментом компанії, клієнтами, ознайомлюючі візити тощо - Повинна бути попередньо заповнена Travel request form на сайті POINT і ухвалена Line Manager/ Country Manager.

Для введення запиту по витратам на відрядження, пов'язаними з робочими активностями, працівникові необхідно перейти на сайт POINT за наступним посиланням: <http://us-houfs2/default.aspx> і обрати пункт меню "Travel Authorization" (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Меню "[Travel Authorization](#)"

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Відшкодування добових витрат:

1) перший день відрядження: 1 000 грн /доба (харчування, таксі в містах, особисті потреби, трансфер до/з аеропорту/залізничного вокзалу, еोजний наступний день відрядження: 500 грн /доба (харчування, таксі в містах, особисті потреби);

2) компанія оплачує трансфер до іншого міста або працівник використовує власний транспорт: перший день відрядження: 800 грн/доба (харчування, таксі в містах, особисті потреби), кожний наступний день відрядження: 400 грн /доба (харчування, таксі в містах, особисті потреби);

3) службові поїздки за кордон: перший день відрядження: 75 Євро/доба (харчування, таксі в містах, особисті потреби, трансфер до/з аеропорту/залізничного вокзалу); кожний наступний день відрядження: 50 Євро/доба (харчування, таксі в містах, особисті потреби).

Норми добових витрат можуть бути переглянуті відповідно до змін в чинному законодавстві України, Положення про службові відрядження, на підставі наказу директора

Протягом 5-ти банківських днів після відрядження працівником надаються наступні документи до фінансового відділу після відрядження:

Відрядження по Україні: Посадковий талон при авіаперельотах, якщо працівник самостійно реєструється на рейс;

Відрядження за кордон: Посадковий талон при авіаперельотах, якщо працівник самостійно реєструється на рейс, Копія сторінок закордонного паспорту з відмітками прикордонної служби України *2 відмітки* (при перетину кордону України працівник сам звертається до представників прикордонної служби з проханням проставити відмітки в паспорті),

Копія сторінок закордонного паспорта з відмітками прикордонної служби за межами України і копія сторінки із службовою візою

За умови, якщо у звіті працівника про відрядження/документи про відрядження:

- відсутні документи стосовно відрядження від працівника;
 - недостовірна інформація, зазначена в документах працівника;
 - відсутність оригінальних підтверджуючих документів, пов'язаних з відрядженням працівника;
- витрати не узгоджені з керівником компанії або менеджером проекту тощо. В такому випадку не відшкодовуються добові витрати на відрядження, дисциплінарне стягнення.

На період службового відрядження працівник забезпечується корпоративним мобільним зв'язком (Київстар). Використання Роумінгу тільки у випадках відрядження за кордон. Витрати повинні бути пов'язані з господарською діяльністю підприємства.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що ТОВ МБ Квест входить в групу компаній Allucent, США та є міжнародною контрактно-дослідною організацією із 100% іноземними інвестиціями в Україні з надання широкого спектру спеціалізованих послуг фармацевтичним та біотехнологічним компаніям в області проведення міжнародних клінічних досліджень лікарських засобів та засобів медичного призначення.

Визначено, що основними послугами компанії є наступні: моніторинг міжнародних клінічних досліджень (КД); оцінка можливості проведення клінічних досліджень на території України, відбір та оцінка клінічних центрів та дослідників; здійснення фармаконадзора та медичного моніторингу КД; менеджмент проектів КД; набір пацієнтів у центрах проведення дослідження; контроль якості проведення КД, проведення аудиту КД; збір, обробка та аналіз даних КД; здійснення регуляторних послуг пов'язаних з отриманням дозволів на проведення міжнародних КД на території України; заключення контрактів з дослідницькими центрами (лікувально-профілактичними установами на території України) на проведення КД; розробка дизайну протоколу КД; статистичний аналіз та обробка даних КД; послуги з використання технологій, таких як eTMF та CTMS.

За період своєї діяльності ТОВ МБ Квест провело більше 82 клінічних досліджень на території України у різних областях медицини таких як: онкологія, ревматологія, урологія, офтальмологія, кардіологія, інфекційні захворювання з задіянням більше ніж 200 клінічних центрів в Україні.

У ТОВ «МБ Квест» застосовується спеціалізований досвід у цій галузі, накопичений протягом багатьох років, працюючи в різних терапевтичних сферах і типах клінічних досліджень, включаючи виїзні, децентралізовані та гібридні випробування. Протягом усього періоду випробування пацієнти працюють безпосередньо з фахівцем із підбору пацієнтів у команду, який є єдиним контактним пунктом і посередником зв'язку з іншими експертами в ТОВ «МБ Квест».

Для управління навчанням команда ТОВ «МБ Квест» співпрацює з провідною компанією Veeva Vault. Пакет Vault Clinical Suite, що включає систему управління клінічними дослідженнями (CTMS), eTMF , Study Start-Up тощо, забезпечує видимість і нагляд у реальному часі, прискорює та оптимізує виконання дослідження, а також покращує співпрацю та ефективність між партнерами по дослідженню.

Встановлено, що основними сильними сторонами підприємства є: великий досвід у проведенні більше 78 міжнародних клінічних досліджень в Україні, великий досвід у різних областях медицини: онкологія, кардіологія, ревматологія, неврологія, урологія, дерматологія, офтальмологія, інфекційні захворювання, пульмонологія; високий професіоналізм команди; систематичне підвищення кваліфікації працівників; високий рівень соціального захисту працівників.

Формування системи управління бізнес-процесами підприємства включає удосконалення процесів виробництва продукції у нерозривному зв'язку з націленістю на кінцевий результат, що сприяє мінімізації витрат на управління виробництвом та застосуванню інформаційних технологій. Система управління бізнес-процесів націлена на кінцевий результат за рахунок тісної координації, взаємозв'язку, регламентування та внесення позитивних змін в діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, що сприяє покращенню соціально-економічного функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

3.1 Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства

B2B лідогенерація – залучення нових клієнтів в компанії, яка працює з іншими компаніями [46]. В типовій маркетинговій лійці або процесі продажу генерація лідів B2B є першим кроком. Пошук потенційних клієнтів включає збір інформації про потенційного клієнта, такої як ім'я, електронна пошта, назва компанії, посада і використання цієї інформації для того щоб направити на клієнта індивідуальні пропозиції та рекламні кампанії. B2B лідогенерація суттєво відрізняється від B2C, де продукти та послуги продаються безпосередньо споживачам. Компанії B2C і B2B також знаходять потенційних клієнтів у різних місцях. Канали залучення клієнтів в B2B та B2C секторах представлені на рис. 3.1.

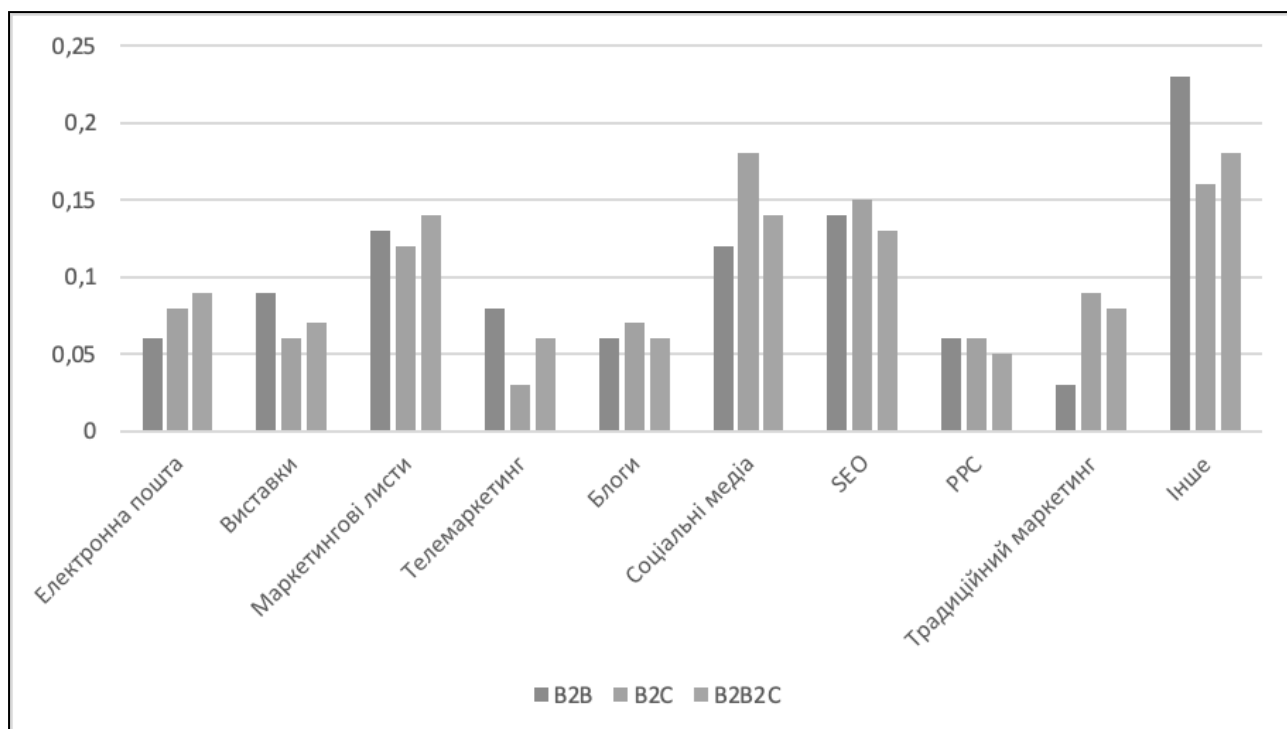


Рис. 3.1. Канали залучення клієнтів в B2B та B2C секторах

Джерело: складено автором за даними [47]

За даними Hubspot, три найкращі джерела залучення клієнтів для компаній B2B – це SEO (14%), маркетинг електронної пошти (13%) та соціальні мережі

(12%) [47]. B2C, з іншого боку, отримує більше лідів від традиційної реклами, соціальних мереж та електронної пошти.

Важливе не лише джерело залучення лідів, також значно відрізняється процес «вирощування» лідів. Правильно налаштований процес генерації лідів складається з наступних чотирьох кроків:

1. Пошук потенційних B2B клієнтів. Першим кроком є пошук контактної інформації потенційних покупців. Контактна інформація часто збирається власними силами, генерується сторонньою лід-ген компанією (в нашому випадку окремий відділ всередині компанії) або купується база даних потенційних покупців (не рекомендується для B2B продажів).

2. Отримавши список якісних потенційних клієнтів, представники звертаються до них за допомогою холодних дзвінків, соціальних мереж або відповідаючи на запити.

3. Кваліфікація лідів. Взаємодіючи з потенційним покупцем, представники компанії вимірюють ймовірність їхньої покупки – визначають на якому етапі процесу покупки знаходиться потенційний клієнт:

а) Обізнаність. Клієнт знає про наявні в нього проблеми/задачі та шукає шляхи їх вирішення. На цьому етапі він споживає такий контент як тематичні блоги, описи, дослідження.

б) Розгляд. Клієнт знає який товар/послуга йому потрібен та визначив свої конкретні потреби перед вибором поставника та контактом з ним.

в) Прийняття рішення. Порівнявши умови постачальників, які найкраще відповідають його потребам, клієнт проводить зустрічі та ухвалює рішення, щоб здійснити покупку.

В залежності від етапу, на якому знаходиться клієнт, спеціаліст зосереджується на «вирощуванні» ліда або на його «закритті».

4. «Закриття» ліда. Потенційний покупець обрав вас і угоду укладено.

Найкращий спосіб генерувати більше продажів – розробити стратегію залучення клієнтів з урахуванням особливостей галузі, продукту та покупця. Немає 1-2 магічних інструментів які б працювали найкраще в усіх умовах,

необхідно знати велику кількість актуальних стратегій, інструментів та бути готовим експериментувати, навчатися та постійно впроваджувати нові способи отримання лідів. Це означає тестування декількох стратегій для отримання практичних результатів щодо того, який набір інструментів показує себе найкраще в даний ситуації. Розглянемо найбільш актуальні інструменти залучення лідів та кейси їх успішного застосування.

Окрім того, потрібно заслужити довіру покупців за допомогою соціальних доказів. Соціальні докази – це потужний інструмент для генерації лідів у сфері продажу B2B. Тому що покупці можуть сумніватися у твердженнях про ваш продукт/послугу, але вони будуть шукати соціальні докази, щоб ухвалити більш виважене рішення про покупку. Чим більше соціальних доказів ви зможете зібрати на своєму сайті, тим легше буде завоювати довіру та збільшити продажі. Розгляньте можливість додання соціальних доказів на цільові сторінки та головну сторінку, обміну відгуками у соціальних мережах та створення тематичних досліджень – збір позитивних відгуків на G2 Crowd [49] є ще одним способом зміцнення довіри.

Безкоштовний продукт-стартер. HubSpot пропонує безкоштовну CRM, Crazy Egg пропонує безкоштовний інструмент Heatmap, Ubersuggest пропонує безкоштовні аналітичні звіти з SEO. Для SaaS та технологічних компаній однією з найкращих стратегій генерації лідів, є безкоштовний продукт-стартер. Пропозиція безкоштовного продукту працює для генерації лідів тому, що: він дозволяє потенційним клієнтам «спробувати, перш ніж купити»; дає компанії привабливу пропозицію, яка приваблює високоякісних потенційних клієнтів у вашу лійку продажів.

Використання питань та відповідей Quora [50]. Використання контенту для навчання покупців та відповідей на актуальні питання не є чимось новим. Проблема, з якою стикається більшість B2B-маркетологів, полягає в наступному: донести контент до покупців і знати питання, які ставлять покупці. Quora вирішує обидві проблеми. Як соціальний сайт питань та відповідей, Quora є недооціненою платформою для генерації лідів у B2B.

Письменник Ніколас Коул, наприклад, побудував лояльну аудиторію та міцну репутацію на Quora, відповідаючи на запитання докладними та інколи особистими відповідями. Завдяки своїм відповідям на Quora він за кілька років різко збільшив зростання свого контент-агентства Digital Press. Знайдіть своїх покупців на Quora, дайте відповідь на їхні запитання, додайте посилання на свій контент і отримуйте прибуток.

Використання Leadfeeder для підвищення ефективності соціальних продаж у B2B. Компанія AlertOps зазнавала труднощів із визначенням компаній, що відвідує їх сайт. Вони знали, що «теплі» клієнти залишають сайт, не надаючи контактної інформації. Інтеграція Leadfeeder у процес продажів допомогла їм визначити, які компанії відвідали їхній сайт – навіть якщо вони не скачали лід-магніт або не заповнили форму. Протягом місяця вони збільшили кількість продажів демо на 700 відсотків [51]. Вони навіть провели демо-продаж з компанією зі списку Fortune 500.

Щоб покращити продаж у соціальних мережах, потрібно використовувати Leadfeeder у парі з LinkedIn Sales Navigator. Ви можете почати відстежувати або ретаргетувати холодних відвідувачів як теплі зв'язки в LinkedIn та персоналізувати свій підхід. І якщо ці відвідувачі повернуться на ваш сайт, Leadfeeder повідомить, що вони прийшли з LinkedIn.

Публікуйте та просувайте більше тематичних досліджень. Покупці B2B мають високу аналітичну здатність, не схильні до ризику і часто потребують схвалення кількох осіб, які приймають рішення щодо окупності інвестицій, перш ніж зробити покупку. Як зізнаються багато покупців, це робить тематичні дослідження актуальним контентом для стимулювання продажів на середніх та кінцевих етапах процесу генерації лідів.

Публікуйте оригінальні дослідження, щоб генерувати продажі від досвідчених покупців. Коли компанія High-Speed Training опублікувала докладний звіт для покупців у готельному бізнесі, вони побачили величезне повернення інвестицій. Звіт не лише позиціонував їх як лідера у своїй галузі, а й підвищив впізнаваність їхнього сайту та отримав висвітлення у 38 різних ЗМІ.

У середньому покупці B2B стикаються із 13 матеріалами контенту перед покупкою [52]. Контент включає інформацію на сайті продавця, докладні звіти та відгуки третіх осіб. Ви можете використовувати це серйозне ставлення до даних, щоб радикально змінити свою вхідну генерацію лідів, стати джерелом галузевої інформації, тенденцій та даних. Лідерство думки допоможе вам:

- а) Стати авторитетом у своїй галузі.
- б) Генерувати сильні зворотні посилання SEO та PR.
- в) Надати цінність вашим потенційним клієнтам.

Добивайтеся швидких перемог завдяки налаштуванню цільових сторінок. Коли йдеться про підвищення продажів у сфері B2B, ваші цільові сторінки – найбільш перетворюючі точки на шляху покупця – є кращим місцем для збирання плодів. Дотримуючись цих кроків, ви швидко досягнете перемоги у генерації лідів на вашій цільовій сторінці:

- а) Підкріпіть свою пропозицію соціальним доказом.
- б) Зробіть виклик до дії більш релевантним.
- в) Поліпшіть заголовки, щоб привернути увагу покупців.
- г) Використовуйте функцію живого чату на вашій сторінці для навчання та подолання заперечень.

Персоналізація за допомогою динамічних веб-сторінок. Персоналізація веб-сайту більше не є бонусом у B2B-генерації, це обов'язкова умова. Щоб персоналізувати процес покупки на вашому сайті, використовуйте динамічні сторінки та контент, які адаптуються до відвідувачів: ім'я, місцезнаходження, галузь, компанія. Зусилля ABM додають особистий підхід до клієнтського шляху, котрий створює потужний особистий досвід.

Створюйте лід-магніти та стимули, що привертають увагу. Річард Вуд, керуючий директор компанії Six & Flow, описує їх так: «лід-магніт – це все, що ви можете запропонувати потенційному покупцеві, що володіє достатньою цінністю, що сприймається в обмін на його контактну інформацію, наприклад, адресу електронної пошти. Якщо ви хочете створити ефективний лід-магніт, вам потрібно зосередитись на персонах ваших покупців та конкретній проблемі, яка у них є і

яку ви можете вирішити» [53].

Але більшість компаній неправильно використовують лід-магніти. Вони пропонують контент поверхневого рівня, який вже є у звичайній статті у блозі. Якщо ви не впевнені в його цінності, відмовтеся від високорівневого контенту і натомість поділіться своїм докладним, реальним досвідом у форматі:

- а) докладних посібників
- б) вичерпних інструкцій
- в) детальні тематичні дослідження
- г) бібліотеки ресурсів
- д) робочі зошити чи контрольні списки
- е) шаблони

Орієнтуйтеся на «візуальну» аудиторію B2B за допомогою докладних відеороликів на YouTube. Якщо ви ще не використовуєте відео у своїх кампаніях із залучення клієнтів, ось дві причини, чому ви повинні це зробити:

а) 90% маркетологів вважають, що відео – найкращий спосіб перепрофілювання B2B-контенту [54].

б) YouTube є другою за величиною пошуковою системою в Інтернеті.

Ви можете просто перетворити наявний контент на інформативні відеоролики, які будуть генерувати ліди. «Як люди, ми всі тягнемось до відео через зв'язки, які воно дозволяє нам встановити з покупцями. І коли ми можемо це зробити, ми виграємо більше бізнесу» – Роберт Вайс, президент компанії MultiVision Digital. Також зверніть увагу, що вам як бізнесу не потрібно мати багатомільйонні перегляди на відео, варто зосередитись на користі, яку несуть ваші відео для потенційного клієнта. У вас нема мети заробити з переглядів чи реклами, ви заробляєте з залучених клієнтів. Хорошим прикладом є Герман Гаврилов, засновник Roistat та Platrum, який з серії корисних відео на YouTube що набрали всього декілька тисяч переглядів, залучив декілька нових крупних клієнтів, в тому числі державну корпорацію.

Націльтеся на високоцінних клієнтів у LinkedIn. LinkedIn – це те місце, яке потрібне для «великих справ», для генерації високоцінних B2B-лідів. Реклама на цій платформі дозволила:

а) Templafy за тиждень згенерувала 25 маркетингових кваліфікованих лідів із 475-відсотковою рентабельністю інвестицій [55].

б) Компанія Reed Exhibitions отримала 20 відсотків усіх доходів від своєї виставки SNSR, присвяченої ризикам та безпеці [56].

в) Компанія Mismatch у 10 разів збільшила кількість постачальників для своєї платформи інженерних матеріалів [57].

Хоча конкуренція висока, а вартість кліку вища, ніж на інших платформах, перевагою є можливість гіпернацілювання на вашу аудиторію. Якщо ви збираєтеся розміщувати рекламу на LinkedIn, переконайтеся, що ви пропонуєте: а) Преміальний продукт чи послугу B2B. Велика довічна цінність (LTV) зазвичай дозволяє використовувати великий бюджет, необхідний на

LinkedIn.

б) Унікальна освіта високого рівня. Користувачі LinkedIn відомі тим, що вони орієнтовані на кар'єру та навички. Якщо ви пропонуєте контент, який допоможе їм, ви швидше за все отримаєте більшу віддачу від вашої реклами.

Експериментуйте з альтернативними платформами соціальних мереж. Robin, платформа для організації робочого місця, пішла на ризик, спрямувавши свою генерацію лідів на платформи, де B2B-лідів знайти складніше – і це дало свої плоди. Замість того, щоб подвоїти зусилля на традиційних каналах, таких як LinkedIn або Twitter, вони розмістили контент користувача на Instagram і Pinterest. На подив Робін, це принесло свої плоди. Веб-трафік компанії збільшився на 50 відсотків та привів до них на 20 відсотків більше потенційних клієнтів [58]. Як показує історія Робін, навіть якщо ви працюєте у сфері B2B, це означає, що ви не можете генерувати продаж через соціальні канали B2C. Небійтеся тестувати нові платформи, такі як TikTok, Clubhouse та Vero. Прийшовши туди першими, ви, можливо, знайдете діамант у надрах.

Закиньте ширшу мережу для залучення клієнтів B2B за допомогою гостьових постів. Є причина, через яку професіонали в галузі генерації вхідних лідів, такі як Hubspot, досі використовують гостьові пости для збільшення продажів у B2B – це стратегія, що недостатньо використовується (і неправильно розуміється), яка працює. Згідно з дослідженням Airta, 42 відсотки опитаних ними цифрових маркетологів використовують гостьовий постинг [59]:

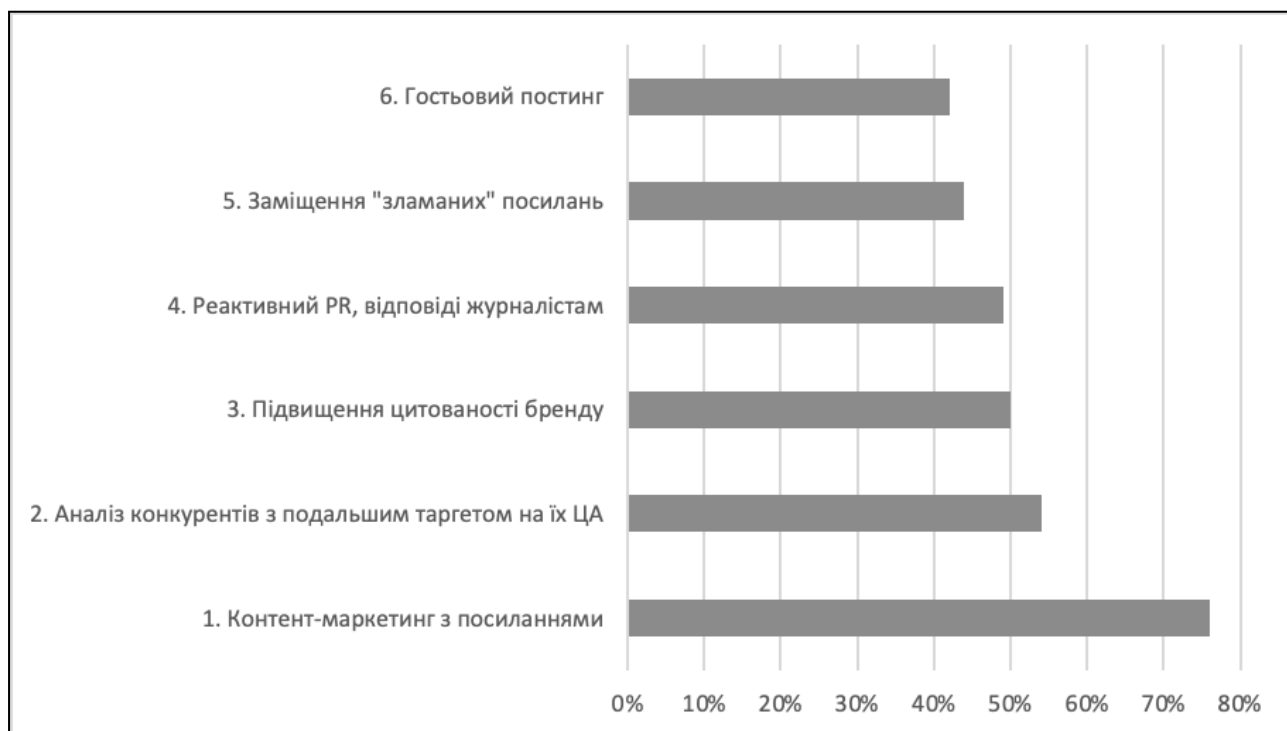


Рис. 3.2. Популярні інструменти цифрового маркетингу

Джерело: [59]

Незважаючи на спірне минуле, гостьовий постінг, як і раніше, є стратегією побудови посилань номер один, яку рекомендують SEO-фахівці. Як спосіб покращити загальне SEO і представити себе як авторитет свіжої аудиторії нових B2B-лідів, гостьовий постінг далекий від «смерті». Орієнтуйтеся на нових покупців B2B на мобільних пристроях. Оскільки мобільний трафік продовжує зростати, оптимізація під мобільні пристрої стає все більш важливою частиною ефективної стратегії залучення клієнтів B2B. Заданими DemandGenReport [60]:

а) 91% пошуків покупців B2B відбувається на мобільних пристроях.

б) 74% покупців B2B вивчають половину або більше своїх покупок онлайн, перш ніж ухвалити рішення.

Вони також виявили, що B2B-маркетологи, які вже оптимізують свою роботу для мобільних пристроїв, зазначають скорочення часу покупки та підвищення лояльності клієнтів. Враховуючи, що перевірка сумісності вашого сайту з мобільними пристроями займає лічені секунди, немає жодних виправдань, що ваш сайт не є дружнім до мобільних пристроїв.

Оптимізація під довгі ключові слова для отримання більш кваліфікованих клієнтів. Довге ключове слово складається з трьох або більше слів і є дуже

конкретним. І так, зазвичай, воно має дуже низький обсяг пошуку. Але якщо вибрати правильне довге ключове слово, то ви обмінєте обсяг пошуку на надзвичайно високий рівень наміру купівлі, що збільшить продаж за мінімальних зусиль SEO [61].

Запускайте кампанії, що базуються на ключових словах конкурентів. Використовуючи такі інструменти SEO-досліджень, як Ahrefs та SEMrush, ви можете скористатися цим, націлившись на ті ж сайти та ключові слова, щоб залучити на свій сайт більше трафіку, готового до продажу. Перш ніж витратити час та гроші на оптимізацію під конкретне ключове слово, проведіть невелику платну рекламну кампанію, щоб перевірити, чи справді воно залучає та конвертує ваших ідеальних клієнтів B2B. Також має сенс викупити рекламний SEO простір за пошуком саме вашого бренду доки це не зробили ваші конкуренти і не забирають лідів які направлялись саме до вас.

Експериментуйте з креативними методами роботи з клієнтами. Еш Амібірг, копірайтер з The Middle Finger Project, досягла 100-відсоткового відгуку, відправивши поштою фізичну покрівельну черепицю своїм потенційним клієнтам [62]. Торговий представник Джеремі Левейл у своїх електронних листах читав реп на тему B2B, щоб отримати відповіді своїх потенційних клієнтів. У той час як ваші конкуренти дотримуються нудних сценаріїв електронної пошти, трохи креативності у роботі з клієнтами допоможе вам залучити клієнтів B2B.

Як скаже вам будь-який торговий представник, чим більше часу ви можете присвятити продажам, тим більше продажів ви зробите. На жаль, спеціалісти зазвичай тонуть у морі все більш трудомістких ручних завдань. Фактично дослідження показують, що вони витрачають лише третину свого дня на здійснення продажів [63].

Електронна пошта, пошук потенційних клієнтів, введення даних та зустрічі з'їдають більшу частину їхнього робочого часу. За допомогою правильного інструменту для генерації лідів у B2B, представники можуть автоматизувати ручні завдання та приділяти більше часу закриття лідів. Хоча на ринку існує безліч інструментів для продажу, нижче перераховані основні з них, які

допоможуть удосконалити весь процес генерації лідів у B2B:

1. Leadfeeder [64]. Показує, які компанії відвідують ваш сайт навіть якщо вони ніколи не взаємодіяли з вашою сторінкою і не зв'язувалися з вами. Інформація про відстеження доповнюється контактними даними співробітників компанії, що відвідала вас. Ви можете стежити за покупцями на етапі дослідження, запускати кампанії соціальних продажів або ідеально підбирати час для своїх звернень – і все це завдяки закулісній інформації, до якої інакше не було б доступу. Hubspot Sales Hub [65]. Від шаблонів електронних листів, автоматизації наступних дій та планування до автоматизованого введення даних – Sales Hub розроблено з урахуванням продуктивності salesforce.

2. Reply.io [66] допоможе вам знайти адреси потенційних клієнтів у LinkedIn за кілька секунд. Ви також можете автоматизувати пошук електронної пошти в LinkedIn, особисте листування електронною поштою, дзвінки та завдання.

3. Hunter.io [67] дозволяє знаходити електронну пошту, ввівши ім'я ліда та компанію, в якій він працює. Ви також можете переглянути всі електронні адреси у певній компанії. Перші 100 пошуків електронної пошти безкоштовні.

4. Bombora [68] аналізує контент, який споживають мільйони компаній, щоб показати теми, які шукають ваші потенційні клієнти. Це відмінний інструмент генерації лідів, який допоможе вам упіймати лідів B2B на етапі їх дослідження.

Для визначення подальшої стратегії лідогенерації не потрібне використання усіх можливих інструментів та профільних сервісів, за умови обмежених ресурсів такий підхід лише ускладнить бізнес-процес та скоріш за все ніколи не окупить початкових витрат. Оптимальним буде взяти за основу наявний досвід компанії та обрати невеликий перелік інструментів та змін в бізнес-процесі для подальшої роботи. Важливим є визначення відповідей на наступні запитання:

- а) Де знаходяться ваші покупці.
- б) До кого вони звертаються за дослідженнями.
- в) Як вони приймають рішення про покупку.

г) Що їх найбільше непокоїть.

Оскільки компанія націлена на продовження динамічного росту наступні роки та підвищення пізнаваності бренду на ринку, присутність в соціальних мережах є обов'язковою. Я пропоную наступні дії:

а) Створення Ютуб каналу компанії. Контент каналу має бути націленим на потенційних клієнтів компанії та бути для них корисним. Орієнтовний контент каналу – тижневі новини щодо ринку вантажних перевезень в США, інтерв'ю з спеціалістами даного ринку, інформативні відео щодопоможуть ЦА.

б) Публікація текстових варіантів інформативних відео на сайті компанії – вічнозелений контент.

в) Розсилка лідогенераторами своїм потенційним клієнтам посилань на відеота статті.

Важливо усвідомлювати що даний канал зв'язку з ЦА націлений на вирощування лідів а не на прямий продаж послуг, у відео не має бути надто явної само реклами та СТА, це довгостроковий інструмент

1. Впровадження проміжних КПЕ та аналіз даних

Для подальшого покращення та підвищення ефективності бізнес-процесів відділу та підприємства в цілому необхідно володіти інформацією щодо того які дії здійснюють спеціалісти та до яких результатів ці дії призводять. На даний момент єдиний показник що відстежується автоматично це кількість надісланих електронних листів, і то лише у разі відправки через CRM, що роблять не всі.

Зі сторони відстеження дій спеціаліста на даний момент ми дійшли до наступних показників, що варто відстежувати:

- а) Додані до роботи компанії
 - б) Вихідні дзвінки
 - в) Відповіді від поп-DM (секретар, помічник)
 - г) Відповіді від DM (менеджер з логістики, директор)
 - д) Надіслані електронні листи
 - е) Назначені перемови
 - ж) Отримані запити на перевезення
 - з) Укладені угоди
- З цих показників додані компанії, вихідні дзвінки, надіслані листи,

назначені перемови та укладені угоди відносно легко відстежувати автоматично, це не вимагає додаткових витрат, лише відповідного налаштування вже наявних сервісів. Відповіді від не-ЛПР та ЛПР та отримані запити відстежувати автоматично з наявним ПО не можливо, планується відстеження працівниками особисто (оскільки за ці показники немає бонусів, немає ризику фіктивного завищення показників) або можливе впровадження методу подвійного попадалова за умови невідповідальності працівників. Психологічно, ручне відстеження певних показників вважається доцільним.

Відстеження даних показників дозволить підрахувати конверсію на кожному етапі взаємодії лідогенератора за потенційним клієнтом, визначити вузькі місця та подальшу стратегію залучення клієнтів. Новий менеджер відділу цілком підтримує впровадження, відстеження та автоматизацію даних показників.

З іншої сторони, важливо також аналізувати нових та наявних клієнтів компанії для подальшого визначення цільових сегментів ринку, фінансової мотивації спеціалістів, підвищення ефективності процесів взаємодії. Зі сторони інформації по клієнтах доцільно відстежувати наступні показники:

а) джерело залучення клієнта; б) місцезнаходження клієнта; в) галузь; г) кількість вантажів з клієнтом по місяцях; д) дохід від клієнта по місяцях; е) контрагенти клієнта.

Як свідчать проведені дослідження, ефективність кратно зростає якщо бізнес-процес поділений на послідовні стадії, що виконуються відповідними спеціалістами.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «МБ Квест»

Протягом проходження переддипломної практики мною були проаналізовані бізнес-процеси досліджуваного підприємства та виявлені «вузькі місця», проблемні аспекти процесів. На основі актуальних методів та інструментів управління бізнес-процесами, власного досвіду в різних компаніях

та рекомендацій більш досвідчених спеціалістів розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності бізнес-процесів для досягнення компанією поставлених цілей.

В першу чергу хочемо звернути увагу на те, що система охорони здоров'я під впливом війни зіштовхнулася із низкою принципово нових проблем, що негативно позначилися на якості та доступності медичних послуг для населення: інфраструктурна шкода: 1) через руйнування / повне знищення закладів охорони здоров'я (лікарень, фельдшерсько-акушерських пунктів, поліклінік, аптек та ін.), 2) закриття / релокацію приватних медичних закладів; 3) руйнування шляхів, мостів та небезпеку пересування по ним, що ускладнило доступ до медичних закладів; кадрові втрати: мобілізація, вимушена міграція, поранення / смерть та ін. процеси, що вплинули на скорочення медичного персоналу; трансформація попиту на медичні послуги: 1) через зростання рівня травматизації / інвалідизації серед населення, зросла потреба у послугах вузькопрофільних спеціалістів (хірурги, травматологи, реабілітологи, трансплантологи, психологи і т.п.); 2) зосередження уваги (зокрема, фінансування) на наданні екстрених медичних послуг в збиток профілактичним заходам та лікуванню хронічних захворювань; зростання навантаження на одного медичного працівника як в регіонах, наближених до бойових дій, так і в регіонах, що прийняли основний потік біженців; обмеженість бюджетного фінансування.

Одна з найбільших проблем, яка є на сьогодні вузьким місцем компанії, – це нестача кваліфікованих кадрів. За даними Українського центру охорони здоров'я (УЦОЗ) за результатами свого дослідження «Медицина під час війни: вплив повномасштабного вторгнення Росії на систему охорони здоров'я України», у якому, зокрема, було використано дані Національної служби здоров'я України (НСЗУ), що враховують лише тих медиків, які працювали в законтракованих із нею медзакладах, загальна кількість медиків: лікарів, середнього і молодшого медперсоналу в Україні у 2022 році знизилася на 14% порівняно з 2021 роком.

При цьому найбільше скоротилася кількість молодшого медперсоналу (на 16,5% порівняно з довоєнним рівнем). Водночас аналітики центру звернули увагу

на те, що, зокрема, у Польщі станом на кінець лютого 2023 року працювали трохи більше 2,3 тис. лікарів і понад 1060 медсестер і санітарок за майже 1,8 млн зареєстрованих у Польщі, згідно з офіційними даними, українських біженців.

У ТОВ «МБ Квест» також виникла проблема з кадрами. Великий відсоток кваліфікованих працівників виїхали за кордон.

Пошук і навчання нових спеціалістів потребує багато часу і ресурсів. Тому пропонуємо створити власний навчально-науковий тренінговий центр MedHub і запрошувати на роботу студентів медінститутів. На сьогодні подібні навчальні центри – це бізнес, який передбачає мінімальний поріг входу, є рентабельним і має багато вільних ніш. Реалізація такого проєкту дозволить не лише забезпечити підготовку та підвищення кваліфікації працівників досліджуваного підприємства, а й нести важливу соціальну місію в умовах сьогодення – підготовка молоді щодо надання першої медичної допомоги, навчання діям в екстрених умовах, підвищення рівня їх стресостійкості.

Провідними аспектами діяльності MedHub планується:

- надання спеціалізованої медичної допомоги;
- проведення наукових досліджень;
- забезпечення освітнього процесу студентів, магістрантів, клінічних ординаторів, аспірантів університету;
- підвищення кваліфікації медичних працівників.

Мета проєкту: підготовка та підвищення кваліфікації працівників для проведенні клінічних досліджень, а також посилення безпекової спроможності громади шляхом створення навчально-тренувального центру з домедичної та психологічної допомоги; соціальне згуртування та встановлення нового типу взаємодії між владою, мешканцями міста та внутрішньо переміщеними особами через підтримку ініціативи та актуалізацію спільних цінностей – життя дітей та молоді.

Цілі та завдання проєкту:

1. Створити та оснастити навчально-тренувальний центр для навчання

та підвищення кваліфікації медичних працівників підприємства;

2. Проводити навчання з домедичної допомоги при кровотечах, травмах, судомах, проведення серцево-легеневої реанімації та психологічної допомоги і забезпечити у ньому системне навчання молоді;

2. Підвищити медичну обізнаність та посилити домедичну спроможність молоді міста у випадку надзвичайних ситуацій шляхом відпрацювання алгоритму дій в різних ситуаціях, пов'язаних зі шкодою для здоров'я за системою "КоЛеСо".

3. Стабілізувати рівень емоційної напруги у громаді шляхом навчання дітей та їх батьків наданню першої психологічної допомоги та емоційної підтримки за програмою «Безпечний простір».

4. Забезпечити рівні можливості для учнів навчальних закладів міста щодо проходження навчання у навчально-науковому центрі та формування відповідальності кожного отримувача послуг навчально-тренувального центру за власне здоров'я та здоров'я ближнього в умовах надзвичайних ситуацій.

Актуальність такого проекту по-перше обґрунтовано веденням військових дій на території України. У воєнний час три найважливіші причини превентивної смертності це – непрохідність дихальних шляхів, пневмоторакс (наявність у плевральній порожнині повітря) і наявність критичної кровотечі. Якщо ми навчимо людей без медичної освіти швидко діагностувати, надавати допомогу при цих станах, то ми збережемо життя багатьох людей. Тому вміння надати домедичну допомогу є надзвичайно важливим.

Окрім того, щороку в Європі та США від раптової зупинки серця помирає приблизно 700 000 осіб. У 90% випадків смерть настає ще до того, як такі пацієнти потраплять до лікувального закладу. Якщо особа, яка була поряд на момент виникнення зупинки серця, відкладає початок реанімації, то шанси потерпілого на виживання зменшуються на 7-10% щохвилини, при чому кожна наступна хвилина суттєво погіршує прогноз. Через 5-6 хвилин від зупинки кровообігу мозок зазнає незворотних змін, а шанси на виживання значно

зменшуються.

Вчасно розпочата серцево-легенева реанімація збільшує шанси на життя в 2 або й в 3 рази (за даними різних досліджень). Результати дослідження проведення серцево-легеневої реанімації свідками раптової зупинки серця в Данії (опубліковано у 2017 році) стверджують про те, що смертність постраждалих зменшилась вдвічі, порівняно з тими, кому свідки не проводили серцево-легеневої реанімації. В Йокогамі (Японія) під час проведення дослідження свідки раптової зупинки серця виконували серцево-легеневу реанімацію у 910 постраждалих, при чому помилково діагностованою зупинка серця була лише у 26 випадках, як з'ясували пізніше медики. Втім, лише у 3 з цих 26 випадків перехожі завдали пошкоджень потерпілому, жодне з яких не було серйозним.

Перші хвилини завжди є вирішальними при раптовій зупинці серця. Якби свідки виконували серцево-легеневу реанімацію бодай у 50% випадків, то разом нам вдалося б врятувати сотні чи навіть тисячі життів. Якщо люди матимуть необхідні навички і будуть впевненими, що можуть допомогти, це покращить прогноз для постраждалих. Після поширення інформації про невідкладні стани, проведення навчань з домедичної допомоги, ми очікуємо зменшення смертності та інвалідизації серед потерпілих. Прості дії можуть врятувати життя.

Створення навчально-наукового тренінгового центру MedHub є вигідним з багатьох позицій: не потребує створення юридичної особи, а може бути одним із напрямів роботи громадської організації;

персонал, який буде працювати з дітьми та молоддю не потребує додаткової оплати праці, оскільки діятиме на волонтерських чи договірних засадах.

3.3. Очікуваний економічний ефект

В бюджеті на відкриття і функціонування навчального центру MedHub ТОВ «МБ Квест» має передбачити наступні витрати: ліцензування, розробка програм навчання, створення навчального сайту, створення матеріально-технічної бази,

оренда, оплата викладачам, просування навчального центру.

Очікуваними результатами є:

1. Створено сучасний навчально-науковий тренінговий центр MedHub для підготовки працівників для власних потреб, підвищення кваліфікації працівників, а також для молоді з надання домедичної та психологічної допомоги як осередок цільового молодіжного дозвілля.

2. Проведено навчання молоді об'єднаної територіальної громади основам безпечної дії, домедичної та психологічної допомоги на волонтерських засадах та у співпраці з іншими громадськими організаціями.

3 Навчено близько 500 осіб молоді, здатних в майбутньому проводити інформаційно-просвітницьку роботу з власними родинами та місцевим населенням щодо медичної самодопомоги у випадку надзвичайних ситуацій, надавати домедичну допомогу, мінімізувати особисті ризики після надання допомоги.

4. Навчено 40 педагогів наданню домедичної та психологічної допомоги, які зможуть системно застосовувати набуті знання і вчити цьому учнів.

5. Навчено домедичній та психологічній допомозі учнів міста.

6. Навчено 300 дівчат ранньому виявленню проблем молочної залози.

Прогнозуємо, що створення навчально-наукового центру сприятиме отриманню наступних ефектів, а саме:

соціальний - забезпечено соціальну згуртованість населення щодо нових можливостей освіти молоді та підтримки вразливих груп; збільшено можливість дітей і молоді міста отримання психологічної допомоги; збільшено кількість сімей, які отримують фахову допомогу; збільшено рівень адаптивності та стійкості молоді в умовах воєнної нестабільності; створено можливості відкритої молодіжної роботи через їх добровільне залучення до роботи MedHub;

освітній - створено додаткові спроможності, які можуть бути використані закладами освіти міста для реалізації своїх освітніх програм; формування у молоді навичок стресостійкості;

управлінський – забезпечення високої якості послуг, що надаються, та

безперебійної роботи підприємства шляхом підготовки та підвищення кваліфікації працівників;

фінансово-економічний - буде доцільно і ефективно використано приміщення комунальної власності без надмірних затрат;

мультиплікативний – забезпечено стійкість отриманих результатів шляхом процесу безперервності надання нових освітніх послуг молоді; готовності згуртованих суб'єктів продовжувати діяльність на волонтерських засадах попри загрози й кризові ситуації воєнного стану.

Розрахуємо кошторис витрат, необхідний для проведення навчань молоді наданню першої медичної допомоги (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Орієнтовна вартість (кошторис) проекту (всі складові проекту та їх орієнтовна вартість):

Складові завдання	Орієнтовна вартість, грн
1. Повноростовий манекен дорослого	90 000
2. Манекен для серцево-легеневої реанімації дорослого	17 000
3. Манекен для роботи з дихальними шляхами	18 000
4. Повноростовий манекен немовляти	16 000
5. Бар'єрний пристрій для штучної вентиляції легень "рот до лицевої маски" 800 шт	$800 \times 30 = 24\,000$
6. Рукавички медичні 20 уп (по 100 шт)	$20 \times 150 = 3\,000$
7. Термоковдри 12 шт	$12 \times 80 = 960$
8. Ножиці атравматичні 6 шт	$6 \times 100 = 600$
9. Навчальний автоматичний зовнішній дефібрилятор	35 000
10. Засіб для дезінфекції 10 шт	$10 \times 50 = 500$
11. Армований скотч 10 шт	$10 \times 50 = 500$
12. Засіб механічний для зупинки кровотечі по типу турнікету 8 шт	$8 \times 420 = 3\,360$
13. Поліграфія (інформаційні буклети, плакати)	15 000
14. Канцелярія (фліпчарт, папір для фліпчарту, маркери, кулькові ручки, папір, бейджі та ін.)	7 000

15. Соціальна промокампанія (розміщення інформаційних плакатів на засобах зовнішньої реклами, соціальні ролики)	19 000
РАЗОМ:	249 920

Джерело: власна розробка автора.

Кошти на реалізацію даного проєкту будуть надані компанією «Alucent ua» в рамках реалізації заходів корпоративної соціальної відповідальності. Перевагами для компанії будуть наступні:

- збереження висококваліфікованих співробітників і залучення найкращих фахівців (конкурентні переваги на ринку праці завдяки витратам на розвиток персоналу);
- залучення співробітників високої кваліфікації, що забезпечить конкурентні переваги у вигляді зростання продуктивності праці;
- забезпечення суспільної репутації, поліпшення іміджу, зростання вартості нематеріальних активів (репутації, гудвіла);
- зростання довіри населення до діяльності компанії, її товарів та послуг;
- зниження підприємницького ризику завдяки збереженню соціальної стабільності в регіоні ведення бізнесу і в суспільстві загалом;
- підвищення інвестиційної привабливості, відповідність нормам і стандартам світової економічної спільноти ;
- стійкість розвитку корпорації в довгостроковій перспективі;
- встановлення партнерських відносин між бізнесом, владою і громадянськістю.

Очікуваними результатами відкриття MedHub є наступні: 1) Навчання домедичної допомоги мешканців міста, особливо молоді. 2) Проведення навчально-тренувальних публічних заходів. 3) Поширення інформації про принципи надання домедичної допомоги. 4) Створення мобільної навчально-тренувальної бази. 5) Навчання особливостей комунікації в екстрених ситуаціях.

Навички домедичної невідкладної допомоги є критично важливими в умовах війни, де доступ до професійної медичної допомоги може бути обмеженим або відсутнім. В умовах нестачі часу і відсутності поруч

спеціалізованих медичних працівників важливо діяти швидко й рішуче, оскільки кожна секунда має велике значення. За даними провідних фахівців, коли 10% населення країни володіє навичками першої домедичної допомоги, летальність на догоспітальному етапі зменшується в середньому на 20%.

Сьогодні надання першої медичної допомоги потерпілим може бути не тільки відповідальністю медичних працівників, але й обов'язком кожної людини. Вміння надавати першу долікарську допомогу напряму пов'язано з поняттям збереження життя. Для повноцінного опановування навичок суто теоретичних знань недостатньо.

Окрім того, військові дії у тій чи іншій мірі впливають на кожного, проте спектр можливих реакцій і емоцій вельми широкий. Багато хто відчуває себе враженим, вибитим з колії або не розуміє, що відбувається. Люди відчувають страх або тривогу, можуть впасти в заціпеніння або апатію. Деякі проявляють слабкі реакції, інші – важчі. Проте можливості пристосування (психологічні, фізіологічні, соціальні) до таких умов рано чи пізно вичерпуються, що сприяє зростанню посттравматичних стресових розладів (ПТСР). На те, як реагує людина, впливає безліч факторів, у тому числі: характер і тяжкість пережитої події; перенесені травмуючі події в минулому; наявність сторонньої підтримки в житті; фізичне здоров'я; наявність у людини або в його родині розладів психічного здоров'я (у тому числі в минулому); культурні корені і традиції; вік. У кожного є свої сили і можливості, які допомагають впоратися з життєвими проблемами. Разом з цим, як показує досвід, люди, які вважають, що їм надали хорошу соціальну підтримку, після кризи краще справляються з труднощами, ніж ті, хто вважає, що їм допомогли недостатньо. Тому так важливо надання коректної першої допомоги у надзвичайних ситуаціях.

Таким чином навчання молоді основ домедичної допомоги, навичкам першої психологічної допомоги та емоційної підтримки, забезпечить розвиток превентивної медицини у громаді і зниження рівня психологічного ступору, посприяє соціальній згуртованості громади і влади у питаннях розвитку.

Висновки до розділу 3

Запропоновано створити власний навчально-науковий тренінговий центр MedHub і запрошувати на роботу студентів медінститутів.

Розроблено цілі та завдання проєкту: створити та оснастити навчально-тренувальний центр для навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників підприємства; проводити навчання з домедичної допомоги при кровотечах, травмах, судомах, проведення серцево-легеневої реанімації та психологічної допомоги і забезпечити у ньому системне навчання молоді; підвищити медичну обізнаність та посилити домедичну спроможність молоді міста у випадку надзвичайних ситуацій шляхом відпрацювання алгоритму дій в різних ситуаціях, пов'язаних зі шкодою для здоров'я за системою "КоЛеСо"; стабілізувати рівень емоційної напруги у громаді шляхом навчання дітей та їх батьків наданню першої психологічної допомоги та емоційної підтримки за програмою «Безпечний простір»; забезпечити рівні можливості для учнів навчальних закладів міста щодо проходження навчання у навчально-науковому центрі та формування відповідальності кожного отримувача послуг навчально-тренувального центру за власне здоров'я та здоров'я ближнього в умовах надзвичайних ситуацій.

Визначено, що створення навчально-наукового центру сприятиме отриманню наступних ефектів, а саме соціального, освітнього, управлінського, фінансово-економічного, мультиплективного.

Соціальний ефект полягає у забезпеченні соціальної згуртованості населення щодо нових можливостей освіти молоді та підтримки вразливих груп;

збільшенні можливостей дітей і молоді міста отримання психологічної допомоги; збільшенню кількості сімей, які отримають фахову допомогу; підвищенні рівня адаптивності та стійкості молоді в умовах воєнної нестабільності; створенню можливості відкритої молодіжної роботи через їх добровільне залучення до роботи MedHub;

Освітній ефект полягає у створенні додаткових спроможностей, які можуть бути використані закладами освіти міста для реалізації своїх освітніх програм; формування у молоді навичок стресостійкості;

Управлінський ефект полягає в забезпеченні високої якості послуг, що надаються, та безперебійної роботи підприємства шляхом підготовки та підвищення кваліфікації працівників;

Розраховано кошторис витрат, необхідний для проведення навчань молоді наданню першої медичної допомоги

Встановлено, що очікуваними результатами запропонованих заходів є: 1) навчання домедичної допомоги мешканців міста, особливо молоді; 2) проведення навчально-тренувальних публічних заходів; 3) поширення інформації про принципи надання домедичної допомоги; 4) створення мобільної навчально-тренувальної бази; 5) навчання особливостей комунікації в екстрених ситуаціях.

Таким чином навчання молоді основ домедичної допомоги, навичкам першої психологічної допомоги та емоційної підтримки, забезпечить розвиток превентивної медицини у громаді і зниження рівня психологічного ступору, посприє соціальній згуртованості громади і влади у питаннях розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що на сучасних підприємствах використання процесного підходу є запорукою їх конкурентної переваги. Для реалізації застосування даної концепції здійснюється управління бізнес-процесами. Саме поняття «бізнес-процеси» не є новим, вчені та практики дають різні його визначення. Загалом бізнес процеси — це сукупність дій, що здійснюється для перетворення вхідних ресурсів підприємства на «вихід» у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів.

2. Для отримання повної інформації про стан та ефективність наявної моделі використовують ряд інструментів для оцінки ефективності. Серед них існують аналітичні (ABC, аналіз KPI) та комплексні (Lean production, Zero defects, Kaizen). На основі оцінки здійснюється побудова нової бізнес-системи.

3. Встановлено, що ТОВ МБ Квест входить в групу компаній Allucent, США та є міжнародною контрактно-дослідною організацією із 100% іноземними інвестиціями в Україні з надання широкого спектру спеціалізованих послуг фармацевтичним та біотехнологічним компаніям в області проведення міжнародних клінічних досліджень лікарських засобів та засобів медичного призначення.

4. Визначено, що основними послугами компанії є наступні: моніторинг міжнародних клінічних досліджень (КД); оцінка можливості проведення клінічних досліджень на території України, відбір та оцінка клінічних центрів та дослідників; здійснення фармаконадзора та медичного моніторингу КД; менеджмент проектів КД; набір пацієнтів у центрах проведення дослідження; контроль якості проведення КД, проведення аудиту КД; збір, обробка та аналіз даних КД; здійснення регуляторних послуг пов'язаних з отриманням дозволів на проведення міжнародних КД на території України; заключення контрактів з дослідницькими центрами (лікувально-профілактичними установами на території України) на проведення КД; розробка дизайну протоколу КД; статистичний аналіз та обробка даних КД; послуги з використання технологій, таких як eTMF та

CTMS.

5. У ТОВ «МБ Квест» застосовується спеціалізований досвід у галузі проведення клінічних досліджень, накопичений протягом багатьох років, працюючи в різних терапевтичних сферах і типах клінічних досліджень, включаючи виїзні, децентралізовані та гібридні випробування. Протягом усього періоду випробування пацієнти працюють безпосередньо з фахівцем із підбору пацієнтів у команду, який є єдиним контактним пунктом і посередником зв'язку з іншими експертами в ТОВ «МБ Квест». За період своєї діяльності ТОВ МБ Квест провело більше 82 клінічних досліджень на території України у різних областях медицини таких як: онкологія, ревматологія, урологія, офтальмологія, кардіологія, інфекційні захворювання з задіянням більше ніж 200 клінічних центрів в Україні.

6. Визначено основні сильні сторони підприємства, зокрема: великий досвід у проведенні більше 78 міжнародних клінічних досліджень в Україні, великий досвід у різних областях медицини: онкологія, кардіологія, ревматологія, неврологія, урологія, дерматологія, офтальмологія, інфекційні захворювання, пульмонологія; високий професіоналізм команди; систематичне підвищення кваліфікації працівників; високий рівень соціального захисту працівників.

8. Формування системи управління бізнес-процесами підприємства включає удосконалення процесів виробництва продукції у нерозривному зв'язку з націленістю на кінцевий результат, що сприяє мінімізації витрат на управління виробництвом та застосуванню інформаційних технологій. Система управління бізнес-процесів націлена на кінцевий результат за рахунок тісної координації, взаємозв'язку, регламентування та внесення позитивних змін в діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, що сприяє покращенню соціально-економічного функціонування підприємства.

9. Запропоновано створити власний навчально-науковий тренінговий центр MedHub і запрошувати на роботу студентів медінститутів. Основними цілями центру будуть наступні: створити та оснастити навчально-тренувальний центр для навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників підприємства; проводити навчання з домедичної допомоги при кровотечах, травмах, судомах,

проведення серцево-легеневої реанімації та психологічної допомоги і забезпечити у ньому системне навчання молоді; підвищити медичну обізнаність та посилити домедичну спроможність молоді міста у випадку надзвичайних ситуацій шляхом відпрацювання алгоритму дій в різних ситуаціях, пов'язаних зі шкодою для здоров'я за системою "КоЛеСо"; стабілізувати рівень емоційної напруги у громаді шляхом навчання дітей та їх батьків наданню першої психологічної допомоги та емоційної підтримки за програмою «Безпечний простір»; забезпечити рівні можливості для учнів навчальних закладів міста щодо проходження навчання у навчально-науковому центрі та формування відповідальності кожного отримувача послуг навчально-тренувального центру за власне здоров'я та здоров'я ближнього в умовах надзвичайних ситуацій.

11. Встановлено, що очікуваними результатами запропонованих заходів є:

- 1) навчання домедичної допомоги мешканців міста, особливо молоді; 2) проведення навчально-тренувальних публічних заходів; 3) поширення інформації про принципи надання домедичної допомоги; 4) створення мобільної навчально-тренувальної бази; 5) навчання особливостей комунікації в екстрених ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bombora – Вебсайт. URL: <https://bombora.com>. (дата звернення: 03.09.2023).
2. Crazyegg – Вебсайт. URL: <https://www.crazyegg.com/case-studies>. (дата звернення: 08.09.2023).
3. DnB Hoovers – Вебсайт. URL: <https://app.dnbhoovers.com/>. (дата звернення: 03.11.2023).
4. G2 – Вебсайт. URL: <https://www.g2.com>. (дата звернення: 03.10.2023).
50. Quora – Вебсайт. URL: <https://www.quora.com>. (дата звернення: 03.10.2023).
51. кейс AlertOps – Вебсайт. URL: <https://www.leadfeeder.com/customers/alertops-increased-sales-demos/>. (дата звернення: 03.11.2023).
5. Hubspot. URL: <https://app.hubspot.com/contacts/6064318/objects/0-2/views/all/list>. (дата звернення: 13.10.2023).
6. Hunter.io – Вебсайт. URL: <https://hunter.io>. (дата звернення: 13.10.2023).
7. Leadfeeder – Вебсайт. URL: <https://www.leadfeeder.com/product/>. (дата звернення: 13.10.2023).
8. Reply.io – Вебсайт. URL: <https://reply.io>. (дата звернення: 08.11.2023).
9. Sales Hub – Вебсайт. URL: <https://www.hubspot.com/products/sales>. (дата звернення: 03.10.2023).
10. Six & Flow – Вебсайт. URL: <https://www.sixandflow.com>. (дата звернення: 03.12.2023).
11. Zoho CRM – Вебсайт. URL: <https://www.zoho.com/crm/>. (дата звернення: 03.12.2023).
12. Андрейчиков О. О. Візуальне та імітаційне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. *Системи обробки інформації*. 2012. Вип. 3(1). С. 92-95.
13. Батченко Л.В. Економічний інструментарій регулювання бізнес-

процесів у сфері послуг. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2018. № 11 (209). С. 126-132.

14. Борисевич О. Стратегія довгохвостових ключових слів: чому та як націлитися для SEO / Олег Борисевич. 2021. URL: <https://www.searchenginejournal.com/keyword-research/long-tail-keywords/>. (дата звернення: 11.11.2023).

15. Вимірюємо ефективність співробітників. URL: <https://platrum.ru/blog/effektivnosti-sotrydnikov/>. (дата звернення: 11.11.2023).

16. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950>

17. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №10 (151). С. 78-82.

18. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Серія: Економіка. 2013. №151. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsesiv-yak-metodprotsesnogo-upravlinnya>

19. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки, Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського*. Вип. 17. 2017. С. 281-285.

20. Девені Е. 5 експертів з маркетингу на основі облікових записів розповідають про свої найуспішніші кампанії / Ерік Девені – Вебсайт. URL: <https://www.drift.com/blog/account-based-marketing-campaigns/>. (дата звернення: 06.09.2023).

21. Девідсон С. Де маркетологи беруть лідів? / Сара Девідсон. 2017. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/where-do-marketers-get-leads-data>. (дата звернення: 06.09.2023).

22. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як

основи формування бізнес- системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

23. Дідух, В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств: дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2016. 230 с

24. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1 (3) С.32-35

25. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 260 с.

26. Іванюта Т.М. Інформаційне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» ; НУХТ. Київ, 2014. 21 с.

27. Іпполітова, І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 13, 2016. С. 264-270.

28. Каслянюк П.П. Системне проектування процесів інформатизації. *Наук. Вісті НТУУ «КПІ»*, 2008. №1. С. 28-36

29. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. Київ: Знання, 2006. 366 с.

30. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Сер. : Економічна. 2014. № 4. С. 257-263

31. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. *Економічні науки: Зб. наук. пр.* 2011. Вип. 7. С. 39-50

32. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53-62

33. Козир С.В. Комп'ютерно-інтегрована система підтримки прийняття

управлінських рішень на основі бізнес-процесів. Збірник міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток технічних наук: проблеми та рішення». м. Брно, Чеська Республіка, 27-28 квітня 2018 р. Брно, 2018. С.20 – 24.

34. Конституція України: закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96- вр Відомості Верховної ради України. 1996. № 30.

35. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Випуск 3. С. 64-69

36. Коряшкіна Л.С. Методи оптимізації та дослідження операцій : практикум. У 2-х ч. Ч. 1. Дослідження операцій. *Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка»*. Д. : НТУ «ДП», 2020. 182 с.

37. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10. С. 287- 297

38. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 117-125

39. Ларсен Г. Чому торгові представники витрачають лише 35,2% часу на продажі (інфографіка) / Гейб Ларсен. 2018. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/why-sales-reps-only-spending-352-time-selling-gabe-larsen>. (дата звернення: 03.12.2021).

40. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314-319.

41. Лід, кваліфікований для маркетингу – Вебсайт. URL: <https://www.gartner.com/en/sales/glossary/marketing-qualified-lead-mql->. (дата звернення: 06.09.2023).

42. Лід, кваліфікований для продажу – Вебсайт. URL: <https://www.gartner.com/en/sales/glossary/sales-qualified-lead-sql->. (дата звернення:

06.09.2023).

43. Методологія та демографічні показники респондентів – Вебсайт. URL: <https://aira.net/state-of-link-building/methodology-and-respondent-demographics/>. (дата звернення: 06.09.2023).

44. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295-302.

45. Неміровський І. Показники ефективності бізнес-процесів. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm138.html>. (дата звернення: 27.09.2023).

46. Нємцов В. Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. 560 с.

47. Нормативно-правова база підприємництва [електронний ресурс] : режим до- ступу: <http://www.dkrp.gov.ua/info/456.htm>.

48. Олійник Т. В. Теоретичні підходи визначення адаптивності підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/58681.doc.htm

49. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”* № 624 (21), 2008. с. 79-84.

50. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. Харків: ХНЕУ, 2013. 244 с.

51. Програма комп'ютерного моделювання BPwin: Портал Боровської дослідницької установи з впровадження нових технологій – URL: <http://bourabai.kz/cm/bpwin.htm> (дата звернення: 22.10.2023)

52. Рзаєва Т.Г. Малі підприємства: стан та розвиток нормативно законодавчої бази. *Вісник Хмельницького національного університету. економічні науки*. 2010. № 5. Т. 3. с. 111-116.

53. Рогоза М.Є., Тронь С.П. Управління економічними об'єктами: інформаційний аспект вдосконалення бізнес-процесів : монографія. Полтава :

ПУЕТ, 2018. 180 с.

54. Рушман К. Стабільна якість лідів створює прибутковий конвеєр для Templafy /Каспер Еміль Рушман – Вебсайт. URL: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/case-studies/templafy>. (дата звернення: 26.09.2023).

55. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. – На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с. – (Національний стандарт України).

56. Смай Б. Стратегія LinkedIn з повною воронкою забезпечує суттєвий вплив на Matmatch / Бен Смай – Вебсайт. URL: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/case-studies/matmatch>. (дата звернення: 16.09.2023).

57. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1. С. 134-139.

58. Стан електронної комерції B2B у 2020 році .– 2020. – Вебсайт. URL: <https://www.demandgenreport.com/resources/infographics/the-state-of-b2b-e-commerce-in-2020/>. (дата звернення: 06.10.2023).

59. Стерлінг Г. B2B покупці зазвичай споживають 13 одиниць контенту перед прийняттям рішення / Грег Стерлінг. 2020. Вебсайт. URL: <https://martech.org/b2b-buyers-consume-an-average-of-13-content-pieces-before-deciding-on-a-vendor/>. (дата звернення: 18.11.2023).

60. Таранюк, Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л. М. Таранюк /Механізм регулювання економіки. 2011. № 1. С.111-119

61. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. 776. С. 172-178

62. Тарасюк М. В. Дослідження ринку інформаційних систем для

автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2009. Вип. 4. С. 266-275

63. Тейлор Д. B2B Лідогенерація / Джессі Тейлор. 2021. URL: <https://www.leadfeeder.com/blog/b2b-lead-generation-strategies-and-tactics/>. (дата звернення: 06.09.2023).

64. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

65. Тігарєва В. А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес- процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. № 3(98). Ч. 1 С. 113-122.

66. Ткачук В.І., Прокопчук О.А., Яремова М.І. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств : монографія. Житомир : Волинь, 2013. 276 с.

67. Ун-дін Х. Як (етично) вкрасти увагу потенційного клієнта: 5 надзвичайно креативних кейсів з продажу / Хассан Ун-дін – Вебсайт. URL: <https://www.nutshell.com/blog/creative-sales-case-studies-to-steal-your-prospects-attention>. (дата звернення: 06.10.2023).

68. Ус С. А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – 2-ге вид. випр. Дніпро : НТУ «ДП», 2018. 302 с.

69. Хом'як Т.В. Застосування методів згладжування для прогнозування обсягу виробництва. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. *Збірник наукових праць*. Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології. Харків: НТУ «ХПІ». 2019. № 1. С. 8 – 12.

70. Хом'як Т.В., Малієнко А.В., Фішбах К.К. Розробка системи підтримки прийняття рішень для вибору виду діяльності підприємства. *Збірник наукових праць НТУ "Дніпровська політехніка"*, Дніпро: НТУ «ДП». 2019. № 59 12. С. 132 – 144

71. Цюцюпа С.В. Управління інформацією в системі забезпечення

економічної безпеки підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 21.04.02. Київ, 2016. 222 с.

72. Шатілова О. В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4(154). С. 82–87

73. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

74. Юсуф У. Стратегія запуску повної воронки забезпечує 19-кратну рентабельність інвестицій для Reed Exhibitions / Узма Юсуф – Вебсайт. URL: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/case-studies/reed-exhibitions>. (дата звернення: 03.12.2021).

75. Яремик М.І., Яремик Х.Я. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємств. *Наукові записки*. 2016. № 2(53). С. 173–180.

ДОДАТКИ