

42
18.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Циганюк Ольга Петрівна
(студентка групи ЗМО-21-2м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

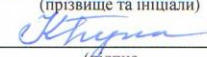
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «МАТЕРНА»»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н. Сотник А.А.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
<i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства</i>	6
1.1. Сутність управління бізнес-процесами підприємства.....	6
1.2. Управління бізнес-процесами на підприємстві.....	13
1.3. Діагностика бізнес-процесів підприємства.....	24
1.4. Нормативно-правове забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві.....	31
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»».....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»».....	43
2.3. Оцінка системи управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»».....	50
Висновки до розділу 2.....	59
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»</i>	60
3.1. Напрямки удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»».....	60
3.2. Удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»».....	66
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	75
Висновки до розділу 3.....	80
<i>Висновки</i>	81
<i>Список використаної літератури</i>	84
<i>Додатки</i>	93

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасній економіці України притаманні такі риси економічного дисбалансу як інфляція, безробіття, падіння ВВП, неузгодженість правової бази з вимогами політичної та економічної ситуації. Спад інвестиційної активності, як наслідок світової фінансової кризи, виявив відсутність цілісної економічної стратегії в Україні, невиконання базових завдань, ігнорування необхідності в інституціональних перетвореннях. Відбуваються процеси переорієнтації векторів постачання та збуту товарів. Негативний вплив на економіку зовнішніх та внутрішніх факторів вимагають від керівників підприємств перегляду форм господарювання та створення такої моделі бізнесу, яка зможе забезпечити високі фінансові показники. В Україні управління більшістю підприємств побудовано на особистому досвіді і розумінні ведення бізнесу топ-менеджерами з використанням здебільшого адміністративно-авторитарних методів управління. Структура бізнесу складається з елементів екстенсивних форм господарювання, які були актуальні для України ще наприкінці минулого століття. Актуальність дослідження полягає у необхідності впровадження на сучасних підприємствах структурно-якісної системи бізнес-процесів, налагодженого управління ними для підвищення ефективності діяльності підприємства та його успішного розвитку.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та практичних аспектів економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити економічну сутність та трактування поняття «бізнес-процеси»;
- розглянути послідовність реалізації управління бізнес-процесами на підприємстві;
- обґрунтувати методи діагностики бізнес-процесів підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення

управління бізнес-процесами;

- означити загальні тенденції розвитку ТОВ «Медичний центр «Матерна»»;
- виконати діагностику фінансово-економічного ТОВ «Медичний центр «Матерна»»;
- оцінити існуючий організаційно-економічний механізм управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»;
- запропонувати організаційно-управлінські аспекти удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»;
- розробити заходи удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»».

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами підприємства.

Предметом дослідження є процес реалізації управління бізнес-процесами організації.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано: методи логічного узагальнення (для визначення сутності понять «бізнес-процеси», «управління бізнес-процесами»); аналізу і синтезу, системний і комплексний підходи, метод узагальнення даних і порівняльного співставлення, методи багатовимірного статистичного аналізу та структурно-функціонального моделювання (для комплексного діагностування стану фінансового стану досліджуваного підприємства), метод SWOT-аналіз та ін.

Інформаційною базою дослідження стали роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів; статті наукових періодичних видань; законодавчі і нормативні акти України; статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «Медичний центр «Матерна»» за 2019-2021 рр.

Наукова новизна одержаних результатів проведеного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці комплексу

рекомендацій із забезпечення ефективної реалізації управління бізнес-процесами підприємства.

В процесі дослідження отримано наступні наукові результати:

- уточнено поняття «бізнес-процеси» (бізнес-процеси є системним явищем, яке формується з взаємопов'язаних управлінських дій (видів діяльності), направлене на ефективне використання вхідних ресурсів для забезпечення стійкого розвитку підприємства щодо формування високої продуктивності, реалізації стратегії на цільовому ринку, забезпечення конкурентоспроможності);
- встановлено алгоритм реалізації процесу ефективного управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»;
- сформовано набір ключових показників діагностики бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»»;
- розраховано економічний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»», який полягає у підвищенні доходності діяльності підприємства.

За результатами дослідження опубліковано.

Циганюк О. П. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 96.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародна науково-практична конференція (3-4 листопада 2022 р. м. Житомир).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів та підрозділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний зміст роботи викладений на 82 сторінках друкованого тексту. Магістерська кваліфікаційна робота містить 28 таблиць, 11 рисунків. Список використаної літератури налічує 87 джерел, що викладені на 9 сторінках. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління бізнес-процесами підприємства

Управління як процес впливу керуючої системи на керовану викликає особливий науковий інтерес, оскільки процеси, які відбуваються в керуючій системі, є рушієм, що спрямовує підприємство до стану заданих планових результатів. З метою забезпечення результативного управління підприємством досліджується декомпозиція керованої та керуючої систем на складові (бізнес-процеси), які є цілісними підсистемами та якими можна керувати у відносній незалежності від стану та поведінки інших підсистем підприємства. Налагодження керуючої системи відповідно до внутрішнього і зовнішнього середовища, а також вміння і навички об'єктивно оцінити стан та досягнені результати керуючої системи формує основу для сталого розвитку підприємства на основі цілеспрямованих дій із мінімізацією впливу на результати випадкових неврахованих факторів [76, с. 171].

Сьогодні на більшості підприємств і організацій основним є структурний підхід, що походить своїми джерелами з моделі менеджменту, запропонованої на зорі машинної індустрії при переході на конвеєрне складання виробів. Наукове узагальнення й обґрунтування накопиченого на цій стадії досвіду було зроблено американським ученим, інженером і менеджером Фредериком У. Тейлором, соратником Г. Форда. Саме він запропонував концепцію наукового менеджменту, що охопила системний підхід, кадровий менеджмент, ідею розподілу відповідальності між працівниками і керівниками щодо забезпечення якісної й ефективної роботи організації, ідею наукового нормування праці. Він також розробив основні ідеї ієрархічної структури управління організацією, що остаточно сформулювали Анрі Файоль і Макс Вебер.

Наприкінці 90-х років, коли на ринку зросла конкуренція і рентабельність діяльності підприємств стала різко зменшуватись, керівники зіштовхнулись з величезними складнощами при спробах оптимізації витрат, щоб продукція

(послуги) залишалася одночасно і прибутковою, і конкурентоспроможною. У цей момент чітко позначилася необхідність мати перед своїми очима модель діяльності підприємства, що відбивала б усі механізми й принципи взаємозв'язку різних підсистем у рамках одного бізнесу. Формування й удосконалювання структури підприємства може ґрунтуватися як на функціональному чи елементному підході, так і на процесному. У будь-якому випадку розробляється нормативна база підприємства, що складається з різних положень, посібників, стандартів, інструкцій, методик і т. ін. При всьому різноманітті методів аналізу діяльності компаній, які існують і активно використовуються в сучасній практиці управління, аналіз бізнес-процесів посідає особливе місце через цілу низку причин. Принципова особливість подібного аналізу полягає в тому, що він дозволяє побачити всю сукупність операцій підприємства (компанії), яка призводить (чи не призводить) до створення додаткової вартості. Подібне бачення не просто інформує, а підштовхує менеджмент до зміни парадигми мислення, ракурсу оцінки, широти охоплення проблем, пов'язаних з поточною діяльністю. Він орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів чи послуг, що являють цінність для зовнішніх чи внутрішніх споживачів [59, с. 22].

Процесний підхід обумовлює необхідність переходу на так зване «прісне виробництво» або «прісну» ресурсозберігаючу організаційну структуру (Lean production). Основними рисами такої реорганізації є:

- широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям;
- скорочення кількості рівнів ухвалення рішення;
- сполучення принципу цільового управління з груповою організацією праці;
- підвищена увага до питань забезпечення якості продукції чи послуг, а також роботи підприємства в цілому;
- автоматизація технологій виконання бізнес-процесів.

Саме процесний підхід реалізований у міжнародному стандарті ISO 9001-

2000 і його вітчизняному аналозі – державному стандарті України ДСТУ ISO 9001-2001. Вони передбачають концентрацію і розподіл ресурсів за процесами – чітко визначеними напрямками діяльності, що визначають економічні результати підприємства.

Активне дослідження бізнес-процесів підприємств в економічній науці припадає на 80-90 роки XX століття, коли в умовах неефективності корпорацій М. Портером визначено межі бізнес-процесів на основі ланцюга доданої вартості. Проте і в сучасних умовах дослідження в даному напрямку залишається актуальним, що підтверджується низкою публікацій. Існує значна кількість визначень, що таке бізнес-процес [61]. Розглянемо деякі з них (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції терміну «бізнес-процеси»

№ п/п	Визначення	Автор
1	2	3
1.	Сукупність видів діяльності від початкової точки «вхід» до кінцевої точки «вихід», що мають на меті створення цінності товарів або послуг для споживача за допомогою використання організаційних ресурсів	М. Портер, В. Мілер [86]
2.	Логічно пов'язані задачі, які виконуються для досягнення визначеного бізнес-результату	Т. Давенпорт, Е. Шот [81]
3.	Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що являє собою цінність для споживача	М. Хаммер, Д. Чампі [70]
4.	Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що являє собою цінність для споживача	Р. Харінгтон [83]
5.	Послідовність пов'язаних та повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для фізичного або віртуального перетворення об'єкта з метою досягнення визначених результатів, продукції, котрі задовольняють потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів	Б. Андерсен [2]
6.	Сукупність повторюваних впорядкованих та взаємопов'язаних дій, яка створює результат для споживача.	А. С. Синютін [58]
7.	Сукупність дій для створення продуктів або послуг, які будуть цінними для зовнішніх і внутрішніх споживачів	Х. Біннер [7]
8.	Процес, що відбувається на різних рівнях виробничих процесів із визначеним початком та кінцем транзакцій	І. Петрик [85]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
9.	Окрема унікальна частина діяльності підприємства, яка складається з сукупності керованих та повторюваних процесів, котрі мають точки контролю за основними ключовими показниками та загальні чітко ідентифіковані характеристики, в якій підприємство або клієнт отримують цінний результат у відповідності з поставленими цілями та завданнями	С. Барановський, М. Толкачов [5]
10.	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	Чорнобай Л. І., Дума О. І. [76]

Варто також зазначити визначення терміну «бізнес-процеси» наведене в ISO 9001, а саме бізнес-процеси – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід. Погоджуємося, з вище наведеними визначеннями, вважаємо що бізнес-процеси є системним явищем, яке формується з взаємопов'язаних управлінських дій (видів діяльності), направлене на ефективне використання вхідних ресурсів для забезпечення стійкого розвитку підприємства щодо формування високої продуктивності, реалізації стратегії на цільовому ринку, забезпечення конкурентоспроможності. Структура бізнес-процесу зображена на рисунку 1.1.

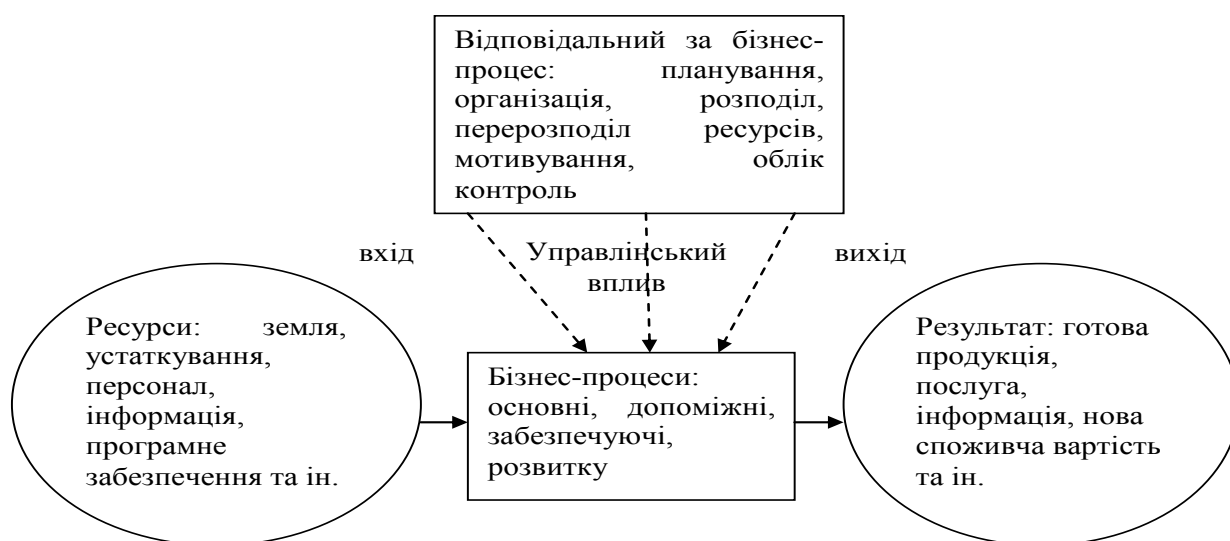


Рис. 1.1. Структура бізнес-процесу [42]

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації.

Бізнес процеси мають наступні важливі риси:

- мають внутрішніх і зовнішніх користувачів,
- діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями,
- засновані на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

Відомі декілька базових класифікацій бізнес-процесів. Одна з найбільш поширених в практиці бізнесу розрізняє [68]:

-основні бізнес-процеси, котрі утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші, сфокусовані на отриманні прибутку,

-допоміжні бізнес-процеси, що направлені на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії,

-бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі,

-процеси управління, що націлені на управління всіма трьома попередніми групами.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням [35, 44, 20]

Типи бізнес-процесів	Характерні ознаки	Приклади
1	2	3
Основні	- результат: продукція та послуги - забезпечує : отримання доходу підприємством - формується споживча цінність - виходи реалізуються споживачам	Забезпечення ресурсами Виробничі процеси Контроль якості

Продовження табл. 1.2

1	2	3
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

Таким чином на будь-якому підприємстві протікають бізнес-процеси, але як показує бізнес-аналіз на сьогоднішній день єдина класифікація бізнес-процесів відсутня [31].

Водночас виокремлення множини класифікацій бізнес-процесів підприємства є лише науковим підґрунтям для забезпечення практичної цінності. Формування цілісного уявлення про управління бізнес-процесами в системі процесно структурованого менеджменту передбачає формування цілісної структури бізнес-процесів підприємств, яка може виступати практичним інструментом для керівництва. Така структура може бути відображена у вигляді «дерева процесів», які в комплексі і формують саме підприємство. Дерево процесів є ієрархією, яка містить у собі групи універсальних процесів. Розроблення ієрархічної структури бізнес-процесів дасть змогу поділити підприємство на сфери контролю керівників в організаційній структурі та підвищити ефективність управління загалом за рахунок підвищення узгодженості бізнес-процесів у межах одного підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів підприємства [76, с. 180]

Всі процеси підлягають плануванню, втіленню планів, контролюванню та регулюванню. Врахування в процесі управління всіх аспектів та вміле їх поєднання гарантує управлінській команді прийняття оптимальних за конкретних умов управлінських рішень.

Варто також зазначити, що ієрархія бізнес-процесів не обмежується двома рівнями і може бути розширена аж до рівня окремої операції. Але із переходом на кожен наступний рівень втрачається універсальність схеми та зростає спеціалізація під окрему галузь чи вид діяльності.

1.2. Управління бізнес-процесами на підприємстві

В умовах трансформації світового господарства і жорсткої конкуренції за покупця, в результаті «природного відбору» залишаються функціонувати підприємства, бізнес-процеси яких вибудовані якісно і ефективно. Іншими словами, будь-який соціально-економічний суб'єкт стійко розвивається, відстоює свої інтереси і є конкурентоспроможним на ринку, якщо прибуток перевищує витрати на забезпечення його бізнес-процесів, тобто господарська діяльність може вважатися ефективною. Тому для забезпечення підприємства стабільним прибутком і скорочення витрат стає необхідним здійснення компетентного управління бізнес-процесами, проблема якого не втрачає своєї актуальності і нині.

На жаль, існуючі в Україні методи й системи управління компаніями залишаються орієнтованими, в першу чергу, на швидке отримання прибутку, за якого якість продукції стоїть далеко не на першому місці, а відтак в результаті на виході маємо малоконкурентний або неконкурентоспроможний товар чи послугу. Стосовно ж упровадження процесного підходу в управлінні, – ситуація ще гірша. Тому доцільно звернути увагу на досвід зарубіжних компаній, які вже запровадили процесний підхід, що дав змогу останнім ефективно управляти бізнес-процесами та нарощувати власну прибутковість. Зазначимо, що процесний підхід розглядає управління як сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Він робить управління більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника продукції (послуг), а тому його застосування дозволяє досягти виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг) [44, с. 296].

Під управлінням бізнес-процесами розуміють цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління стосовно об'єктів управління (бізнес-процеси) шляхом вироблення й реалізації відповідних управлінських рішень за допомогою різних методів і засобів впливу задля досягнення задоволеності кінцевого споживача бізнес-процесу й підвищення ефективності функціонування підприємства в

цілому [45, с. 16].



Рис. 1.3. Складові управління бізнес-процесами підприємства [71, с. 62]

Важливо відмітити, що закордоном серед управлінців вже давно не викликає сумнів тезис стосовно того, що аби взагалі управляти бізнес-процесами (будь-яким з них), необхідно, щоб в компанії ці процеси були чітко визначені, описані і функціонували. Неможливо управляти тим, що не має чітких меж та визначеності. Оскільки менеджмент в організації передбачає поліпшення стану об'єкта управління, не дивно, що зарубіжні компанії зосереджують свою увагу, на постійній оптимізації наявних бізнес-процесів. В її основі лежать та чи інша концепція, підхід або навіть модель ефективного менеджменту бізнес-процесів, які на практиці себе зарекомендували як успішні, вдалі, прибуткові і були впроваджені закордонними підприємствами.

Так, в США, Західній Європі, Японії найбільшої популярності досягли наступні концепції стосовно управління бізнес-процесами.

1. Постійне поліпшення процесів (Continuous Improvement Process (CIP)). Суть концепції полягає в незначних, але постійних поліпшення процесу по всіх його складових. Ідея безперервного (постійного) поліпшення процесів належить доктору Едвардсу Демінгу, який почав вводити її на практиці в 40-50-х роках минулого сторіччя. Так, Демінг проповідував управління якістю на

основі процесного підходу, та не знайшовши підтримки на Заході, отримав запрошення від JUSE (японського союзу вчених та інженерів) для відновлення японської промисловості. Саме в Японії він розробив 14 принципів, котрі потім лягли в основу менеджменту якості й викликали так зване «японське диво».

До них належать: постійність цілі, нова філософія, покінчення із залежністю від масового контролю, покінчення з практикою закупівель за самою низькою ціною, поліпшення кожного процесу, введення в практику підготовку та перепідготовку кадрів, заснування лідерства, гоніння страхів, руйнування бар'єрів, відмова від пустих лозунгів й гасел, усунення довільних числових норм і завдань, надання робітникам можливості пишатися своєю працею, заохочення прагнення до освіти, прихильність до справи підвищення якості й дієвість вищого керівництва [82].

В подальшому модель безперервного поліпшення процесів управління бізнес-процесами дістала назву Цикл «Шухарта-Демінга» (цикл PDCA, цикл Демінга):

- планування (Plan): встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей процесу і задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів;
- виконання (Do): безпосереднє виконання запланованих робіт;
- перевірка (Check): збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), що вийшло в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень.
- вплив (Act): прийняття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів [19].

Яскравими прикладами успішного використання концепції CPI на практиці є такі японські та американські компанії як Toyota, Nissan Motor Co, Fuji Xerox Co, General Motors, Nashua Corporation, Ricoh, Ford Motors, Florida Power & Light та інші.

2. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management (TQM)). Дана концепція полягає в такому управлінні підприємством та бізнес-

процесами зокрема, за якого організація має працювати не лише над якістю продукції, але й над якістю роботи в цілому, долучаючи активно до всього цього персонал. По суті TQM еволюціонувала з вдосконалених принципів Демінга (почала формуватися в 50-х рр. XX ст. в результаті введення в Японії премії Демінга) і лягла пізніше в основу стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) серії 9000. Так, міжнародний стандарт ISO 8402 дає таке визначення TQM: підхід до управління організацією, націленої на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і вигоди для організації і суспільства [84].

Вона передбачає постійне вдосконалення 3-х складових: якості продукції, якості організації бізнес-процесів, рівня кваліфікації персоналу. Для оцінки «якості» використовуються такі параметри як ріст фінансових показників компанії, ступінь задоволеності клієнтів, підвищення задоволеності службовців фірми своєю роботою.

TQM включає в себе два механізми: Quality Assurance (контроль якості) та Quality Improvements (підвищення якості). Перший надає гарантії, які запевняють клієнтів в тому, що той чи інший товар/послуга якісні. Другий передбачає, що рівень якості необхідно не лише підтримувати, але і підвищувати, а відтак, треба й рівень гарантій, даних компанією, піднімати.

Важливо відмітити, що не існує конкретного переліку характеристик, які визначають TQM. Так, одним з найбільш поширеним визначенням факторів, що включаються в Total Quality Management, є перелік критеріїв національної премії якості М. Белдріджа (присуджується за видатну якість функціонування організації в США):

- лідерство,
- стратегічне планування,
- орієнтація на клієнтів,
- вимір, аналіз та управління знаннями,
- увага до співробітників,

- увага до виробничих операцій,
- результати [28, с. 69].

До основних же інструментів даної концепції слід віднести команди з поліпшення якості, бенчмаркінг, статистичний контроль процесів, залученість персоналу, тренінги. Широкого застосування на практиці TQM набула спочатку в країні виникнення – Японії. Надалі активно впроваджувалася на підприємствах США, пізніше набула розповсюдження і в країнах Західної Європи. Серед численних прикладів успішного управління бізнес-процесами за допомогою TQM такі компанії як Nippon Electric Co., Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fugui Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Kansai Electric Power Company, Fuji Xerox Co., General Motors, Motorola, Chrysler Group та інші.

3. Кайдзен (Kaizen). Дана концепція за своєю суттю є філософією, основним принципом якої є постійне поліпшення всіх без винятку бізнес-процесів, образу життя в цілому. Її головним компонентом є підтримання, спрямоване на збереження рівня реалізованих стандартів, що позиціонують фірму на ринку, та вдосконалення, яке призване забезпечити поступову їх зміну в напрямку споживчих вподобань.

Кайдзен зародилася в Японії, вперше була системно викладена у праці Імаї Масаакі «Kaizen: ключ до успіху японських компаній» в 1986 році. За своїм зосередженням уваги на еволюційному поліпшенні процесів, дана концепція перекликається з TQM і CPI, проте має ряд відмінних рис, як, наприклад, орієнтація, в першу чергу, на процес, а не на результат, акцент в управлінні бізнес-процесами на «людський фактор». Кайдзен – це відображення японського менталітету, коли поліпшення проводяться кожен день, стосуються всіх і кожного, відбуваються всюди на підприємстві, і починаються з оперативних поліпшень, закінчуючись стратегічними. Всі поліпшення базуються на здоровому глузді, самодисципліні, порядку та економії [41].

Так, згідно кайдзен:

- будь-яка діяльність – це фактично послідовність процесів. Процеси

являються повними і цільними потоками роботи, їх можна описати на різних рівнях деталізації (процедури, задачі, операції), проти завжди мають початок, певну послідовність кроків і чітко визначене завершення;

- щоб змінити показники діяльності фірми необхідно докласти зусиль до поліпшення протікання самого бізнес-процесу, а для цього мають бути метрики й стандарти як для процесів, так і для результатів;

- документувати процес марно, якщо в ньому самому міститься багато порушень і варіабельності, а тому кайдзен рекомендує спочатку стабілізувати процес: усвідомити, що зі складових бізнес-процесу обов'язкове, а що зайве, впорядкувати процедури, задачі, операції, котрі залишилися, отриману впорядкованість перевіряти й коректувати щоденно, власне стандартизувати процес, тобто документально його закріпити;

- на всіх етапах управління бізнес-процесами співробітники мають розуміти, що від них вимагають і якої продуктивності очікують. Треба відмовитися від методу «кнута і пряника», навпаки, заохочувати персонал за їх роботу. Сам керівник повинен постійно спостерігати за тим, що відбувається в гемба (місце безпосереднього створення продукту чи послуги).

Також кайдзен рекомендує розпочинати управління бізнес-процесами після їх стандартизації з усунення втрат часу, де б вони не знаходились, оскільки вони призводять до збільшення тривалості самих процесів, що є небажаним [28, с. 70].

Яскравим прикладом застосування концепції кайдзен на практиці є досвід Toyota Motors Corporation (більше 50-ти років там діє єдина система управління «Toyota Production System»). Так, наприклад, на заводі в Джорджтауні, штат Кентукі, що належить Toyota, кайдзен була застосована на штамповочній ділянці. Необхідно було усунути з процесу одну операцію за допомогою графіка завантаження операторів. Робітник ділянки використав зведену таблицю стандартизованої роботи, виявив втрати, які в основному йшли на транспортування, а потім звів разом роботу по транспортуванню і роботу оператора. В результаті замість 499 хвилин робочий час став складати 450

хвилин. Завдяки цьому вдалося вивільнити одного із зайнятих в процесі оператора. Показники якості і безпеки залишилися на тому ж рівні. В кінцевому підсумку, робітник розробив нову процедуру стандартизованої роботи, застосувавши принципи кайдзен.

Також кайдзен використовують в ефективному управлінні бізнес-процесами такі відомі іноземні фірми як Nissan, Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum, поступово принципи кайдзен простежуються у нашого сусіда Росії: компанії «Лукойл», «Камаз», «Росатомстрой».

4. «Бережливе виробництво» (Lean Production, LP). Дана концепція бере свій початок з 70-х років минулого століття і являється модифікацією і зведенням в єдине ціле досвіду виробничої системи компанії Toyota (Toyota Production System – TPS). Сутність LP полягає в тому, що фірма орієнтується на максимально ефективне використання ресурсів, мінімізуючи брак, відходи, робочий простір, втрати часу, і не робить зайві дії.

До основних принципів бережливого виробництва, що стосуються управління бізнес-процесами, відносяться:

- максимізація цінності продукту для споживача в будь-якому процесі (визначення цінності продукту є найважливішим етапом LP, проводиться шляхом діалогу з певними споживачами без оглядки на існуючі активи і технології компанії);

- усвідомлення всіма учасниками процесу потоку створення цінності на основі карт потоку створення цінності (потік створення цінності – це сукупність дій, які потрібно зробити, щоб певний продукт (товар, послуга або все разом) пройшов через три важливих етапи менеджменту, характерних для будь-якого бізнесу: вирішення проблем (від розробки концепції та робочого проектування до випуску готового виробу); управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіка проекту і постачання товару); фізичне перетворення (від сировини до того, як в руках у споживача виявиться готовий продукція). Карта потоку створення цінності – схема, на якій показаний кожен етап руху матеріалів і інформації, необхідних

для виконання замовлення споживача. На карті потоку створення цінності вказується рух товарів, час робочих циклів, час переналагодження, загальний час виробничого циклу, загальний час обробки) [28];

- безперервний рух продукту (послідовне просування товару по всіх стадіях без зупинок, втрат і заторів. Мета – побудова схеми руху за принципом «зробив - передав далі», якщо є дії, що не додають цінності продукції – їх усувають);

- «витягування» продукту клієнтом (виробник нічого не робить то тих пір, поки не отримає сигнал від клієнта);

- прагнення до досконалості в організації праці для всіх заінтересованих сторін (виробництво продукції знаходиться в стані, коли всі дії в ланцюжку руху цієї продукції послідовно додають їй цінність; всі дії призводять до зміни властивостей і характеристик продукту; втрати усунені з усіх бізнес-процесів).

Для впровадження концепції Lean Production в управління бізнес-процесами на підприємстві увагу звертають на такий ключовий фактор як усунення втрат: якщо якась агресивна дія, операція або процес не додає цінності продукту з точки зору клієнта, то це дія, операція або процес розглядаються як втрати, тобто приносять збитки компанії.

Якщо узагальнити одним реченням концепцію LP, то можна сказати, що це така організація управління бізнес-процесами, за якої відбувається скорочення часу між отриманням замовлення і його відвантаженням кінцевому споживачу шляхом зменшення втрат. Як окрема складова, в «бережливе виробництво» входить методика кайдзен, і в той же час вона пересікається з TQM в питаннях поліпшення якості товару на всіх етапах його життєвого циклу.

Прикладом успішних іноземних компаній, де застосовується концепція LP єбезумовно Toyota Corporation, що власне і була її родоначальником, а також турецький завод TMMT (Toyota Motor Manufacturing Turkey), ДК «Оргпром», Pella, Emerson Electric, Oracle та інші.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering (BPR)).

Концепція виникла у 90-х роках XX століття, її «батьками» вважаються американські фахівці М.Хаммер та Дж. Чампі. За визначенням Хаммера, BPR – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування [70]. Це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів [55, с. 239]. Як правило, BPR в зарубіжних компаніях при управлінні бізнес-процесами здійснюється стрибкоподібно, в великих масштабах, згори вниз по організаційній структурі та базується на використанні сучасних інформаційних технологій.

На практиці виділяють 2 підходи до проведення реінжинірингу. Перший (за Хаммером і Чампі) полягає в створенні нових бізнес-процесів «з чистого аркушу», абстрагуючись від існуючих бізнес-процесів. Другий (за Давенпортом) говорить, що перш, ніж проектувати нові бізнес-процеси, необхідно вивчити та проаналізувати існуючі бізнес-процеси, порівняти їх, слід виміряти ефективність як усього процесу в цілому, так і окремих його частин. Лише після цього слід щось радикально перепроєктовувати [69].

Отже, коли ми говоримо про BPR, то виправданими є наступні положення:

- реінжиніринг – це докорінні зміни в організації, а не поступове поліпшення частини чи всього бізнес-процесу. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву [55];
- об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, а відтак, підприємство здійснює реінжиніринг роботи, яку виконують співробітники цих підрозділів, а не бере за основу перетворення підрозділів виробництва або управління продажем;
- наявна цілеспрямованість у розробці бізнес-проекту, треба відмовитись від застарілих схем та правил здійснення роботи;
- управління бізнес-процесами при реінжинірингу тісно взаємодіє з

інформаційними технологіями, його успіх головним чином ґрунтується на інноваціях, проте не слід плутати реінжиніринг з автоматизованим програмним забезпеченням.

На сьогоднішній день дуже багато іноземних компаній на власному досвіді побачили ефективність управління бізнес-процесами за допомогою BPR. Яскравими прикладами є успішний реінжиніринг таких фірм як IBM, Procter&Gamble, Ford Motors, Kodak, Hewlet Packard, General Motors. Серед європейських країн успіху досягли такі компанії: Siemens, Volkswagen, Mannesmann та інші.

Розглянувши та проаналізувавши застосування популярних концепцій ефективного управління бізнес-процесами на практиці зарубіжними компаніями, можна зробити певні висновки:

- стосовно концепцій управління бізнес-процесами можна виділити 2 підходи: еволюційний і революційний.

Еволюційний підхід до управління передбачає поступове, поетапне поліпшення бізнес-процесів впродовж всього циклу існування продукції, товару, послуги, проте обов'язково на систематичній основі. До нього відносять більшість перелічених нами концепцій: CPI, TQM, Kaizen, Lean Production. По суті всіх їх можна об'єднати одним поняттям – Business Process Improvement (Удосконалення бізнес-процесів).

Другий підхід – революційний (кардинальний) – веде до суттєвих, докорінних змін процесу та фундаментальних перетворень в організаційній структурі управління бізнес-процесами. До нього належить концепція BPR

На жаль, вітчизняні підприємці малознайомі з концепціями, підходами до управління бізнес-процесами. Хоча вже 30 років в Україні не існує командно-адміністративної системи управління, адміністративний підхід зберігається до сих пір. Більшість українських підприємств характеризуються: функціональним підходом до управління на противагу процесному; нерозумінням/ небажанням розуміння сутності бізнес-процесу, його складових; повільним впровадженням інформаційних, інноваційних технологій та систем (запровадження

автоматизованих інформаційних систем не означає впровадження управління бізнес-процесами, адже якщо автоматизувати безлад, то це буде лише «автоматизований безлад»); орієнтованістю на виробника, а не на споживача; недостатньою мотивацією і залученням персоналу до управління процесами на підприємстві; низький рівень підготовки спеціалістів з управління бізнес-процесами в прагненні вищого та середнього рівнів керівництва зберегти існуюче положення речей («функціонує – і так добре»); знаходженням малого та середнього бізнесу на межі «виживання» [28, с. 75].

За таких умов дуже складно щось впроваджувати і поліпшувати, проте це можливо. Аналіз літературних джерел дав можливість зробити висновок, що українським підприємствам в нинішніх умовах ринку, найбільш підходять 2 концепції: TQM і BPR.

Впровадження TQM обумовлена прагненням до входження в ЄС, а значить управління якістю на всіх рівнях менеджменту підприємства вкрай необхідне. Стосовно BPR, то на наш погляд, це взагалі чи не єдиний адекватний спосіб, який може дати помітний поштовх українському підприємству. Так, реінжиніринг бізнес-процесів, як правило, ідеально підходить для:

- вітчизняних підприємств на межі банкрутства. В даному випадку марно щось намагатися поліпшувати і не має часу на такі намагання. Необхідно діяти швидко, радикально і повністю перепроєктовувати організаційну форму управління;

- для підприємств, що функціонують нормально, але в короткостроковій перспективі за прогнозами зайдуть «в глухий кут». Тут ще є час на аналіз існуючих бізнес-процесів, проте коли є явна загроза виходу з ринку підприємства, краще не робити «косметичні» вдосконалення, а застосувати BPR;

- для успішних українських підприємств – лідерів ринку, котрі ведуть агресивну політику стосовно свої конкурентів і прагнуть до надвисоких прибутків у короткостроковій перспективі (зростання результативності бізнес-процесів не на 10-100%, а на 200 і більше відсотків).

1.3. Діагностика бізнес-процесів підприємства

Вітчизняна практика управління вимагає вироблення обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств. Для більшості сучасних підприємств характерні зношеність основних фондів, нестача фінансових ресурсів, використання застарілих технологій, низький рівень менеджменту, що значно гальмує їх розвиток. Нині безперервний моніторинг і вдосконалення бізнес-процесів є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності. Це зумовлено передусім посиленням конкуренції з боку зарубіжних товаровиробників, високою динамічністю розвитку підприємницького середовища, а також кризовими явищами в економіці.

Формування механізму діагностики і вдосконалення бізнес-процесів, що дає змогу в умовах невизначеності адаптувати систему управління до змін у зовнішньому середовищі, забезпечує високу їх ефективність і конкурентоспроможність. Реструктуризація системи управління в рамках процесного підходу дає можливість чітко ідентифікувати проблемні сфери, що ведуть до виникнення кризи, і своєчасно приймати відповідні антикризові заходи. У зв'язку із цим питання діагностики і вдосконалення бізнес-процесів підприємств й підвищення результативності їх діяльності на основі ефективного процесного управління мають особливе значення [34].

На більшості підприємств спостерігається управління за принципом «так завжди було». Оскільки при цьому відсутній нормальний документообіг, цілі, критерії оцінки, то для того, щоб поміняти щось у процесах, потрібно зрозуміти «як є», щоб зробити «як треба». Основне завдання діагностики – виявити проблеми і відхилення, які є в бізнес-процесах підприємства, і тільки після цього їх змінювати й удосконалювати. Не варто приступати до впровадження системи бюджетування, постановки управлінського обліку, зміни мотивації співробітників тощо, якщо не досліджена основа операційної діяльності організації – її бізнес-процеси. Діагностика бізнес-процесів необхідна, якщо періодично виникають такі проблеми у діяльності підприємств: – конфлікти

інтересів між відділами і співробітниками; – зриви термінів поставки товару або надання послуги; – надмірна завантаженість співробітників; – обсяги реалізації зростають набагато повільніше, ніж розміри заробітної плати; – обсяги продажів падають за зростання ринку збуту; – собівартість продукції (послуг) значно перевищує заплановану; – продукція (послуга) не відповідає потрібним вимогам якості тощо. Мета діагностики – отримати уявлення про систему бізнес-процесів «як є», тобто про ті ланцюжки дій, які прийняті в організації на момент дослідження. Ця картина наявних бізнес-процесів дає змогу визначити вимоги до результату роботи кожної ланки в ланцюжку бізнес-процесів і, відповідно, показники ефективності кожної операції. Отриманий опис показників ефективності, своєю чергою, дає змогу робити висновки про проблеми в наявній системі бізнес-процесів і шукати заходи щодо їх усунення. Іншими словами, діагностика бізнес-процесів проводиться для визначення неефективних послідовностей операцій і пошуку рішень щодо оптимізації таких послідовностей для збільшення продуктивності праці, мінімізації витрат, підвищення якості товарів і сервісу, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами тощо. Аналіз наукової літератури дав змогу зробити висновок про відсутність єдиного підходу до оцінки і системи показників ефективності бізнес-процесів підприємств. Деякі показники для оцінки ефективності бізнес-процесів наведено в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Показники ефективності бізнес-процесів підприємств [34, с. 289]

№ п/п	Показники
1	Показники процесу; показники продукту процесу; задоволеність клієнтів процесу; вартісні; технічні; часові
2	Якісні: суб'єктивні оцінки експертів і керівників. Кількісні (співвідношення планових і фактичних; у порівнянні з еталонними): технічні, вартісні, витрати ресурсів і часу
3	Результативність, ефективність, продуктивність, тривалість, вартість, адаптованість
4	Результативність, тривалість, вартість, якість, фрагментованість (організаційна складність)
5	Складність, процесність, контрольованість, ресурсоємність, урегульованість

Необхідність проведення попередньої діагностики зумовлена великою кількістю процесів на підприємстві, описувати кожен із них не завжди доцільно, оскільки вартість і ресурсоємність досить великі, проте аналіз не завжди може дати той ефект, який покрив би ці витрати, тому існує необхідність ранжирування за пріоритетністю проведення опису та оптимізації процесів. Жоден із часткових методів не охоплює усі аспекти функціонування бізнес-процесів повною мірою. Для комплексної діагностики необхідно спочатку використовувати методи, що дають змогу в найкоротший строк і за мінімальних витрат часу та праці провести попереднє обстеження і виявити ті процеси, які потребують оптимізації або реорганізації в першу чергу. Виявлені «проблемні» бізнес-процеси слід аналізувати, використовуючи методи поглибленого аналізу, які дають комплексне і детальне розуміння поточної ситуації. Наприклад, найкращим рішенням у цьому разі є використання методів ранжирування, матриці розподілу відповідальності і методу ФВА + імітаційне моделювання. Крім того, для формування повної картини стану справ необхідно враховувати думки керівників вищої і середньої ланок, співробітників, а також клієнтів процесу, які можуть указати на недоліки, які не відомі чи не важливі для персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика методів діагностики бізнес-процесів [34, с. 292]

№ п/п	Метод	Особливості	Результати
1	2	3	4
1	Аналізу ієрархій	Порівняння групою експертів бізнес-процесів за критеріями, які заздалегідь узгоджені з керівництвом. Декомпозиція процесів, їх ранжування за важливістю і впливом на стратегічну мету	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізац
2	Візуальний якісний аналіз	Аналіз графічних схем, вхідної та вихідної інформації, доку-ментації, ресурсів. Розгляд кожної функції процесу, змістовний аналіз	нестача (чи надлишок) документів і процесів, зони без-відповідальності (подвійної відповідальності), вибір процесу для реорганізації

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
3	Ранжування на основі суб'єктивної оцінки	Використовується для первісної діагностики. У результаті аналізу ефективності, важливості і стану процесів обираються найбільш пріоритетні з них	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації
4	Аналіз процесу по відношенню до типових вимог (на основі ISO 9001)	На підставі ISO 9001 розробляється анкета, проводиться опитування всіх учасників процесів, отримані відповіді обробляються на відповідність результатів для кожного процесу. Анкетування дає можливість зрозуміти, чи регламентовані всі процеси та їх складники, чи використовується цикл постійного поліпшення	«проблеми» процесів
5	SWOT-аналіз	Проведення анкетування керівників і фахівців підприємства. За результатами анкетування формується рейтинг відповідей, на основі яких будується таблиця SWOT-аналізу для кожного процесу із зазначенням сильних і слабких сторін, загроз і можливостей покращення	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації, «проблеми» процесів
6	Виокремлення проблемних областей	Створюється укрупнена схема бізнес-процесів і в результаті спілкування з керівником і співробітниками процесу формуються проблемні сфери в кожному з описуваних процесів. Результатом є коротка характеристика кожного процесу, що дає можливість зробити акцент на виявленні «проблемних зон»	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації
7	ФСА+ імітаційне моделювання	Проводиться загальний аналіз собівартості бізнес-процесів, за допомоги імітаційного моделювання фіксуються часові, ресурсні і трудові параметри. Визначаються й аналізуються основні, додаткові і непотрібні функціональні витрати, проводиться порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві, збуті й управлінні за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства. За допомогою імітаційного моделювання відбувається аналіз пропонованого поліпшення діяльності підприємства	нестача (чи надлишок) документів і процесів, зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), «вузькі місця», «витратні центри», можливість автоматизації
8	Ранжування по КФУ	На підставі місії і стратегічних цілей формується список ключових факторів успіху (КФУ), кожному присвоюється питома вага. Затверджується перелік бізнес-процесів організації. Експертним шляхом виявляються вплив	вибір процесу для реорганізації

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
		процесу на досягнення КФУ і проблемність процесу, зіставляються відповіді всіх експертів і формується підсумковий ранг процесів	
9	Матриця розподілу відповідальності	На підставі списку процесів й організаційної структури за допомогою інтерв'ювання, спостережень та аналізу документації заповнюється таблиця, в якій фіксуються відповідальні і виконавці по кожному процесу. Таким чином, з'являється наочний звіт з інформацією про дублювання відповідальності і зони безвідповідальності	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), вибір процесу для реорганізації
10	Ранжування важливість/ проблемність / можливість проведення змін	За результатами опитування експертів, анкетування чи інтерв'ювання керівників виявляються ключові проблеми, за якими ранжуються процеси. Вартісний аналіз та оцінка можливостей зміни процесів	«проблеми» процесів, нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації

Під час проведення діагностичного аналізу виділяють кілька основних етапів (рис. 1.4).

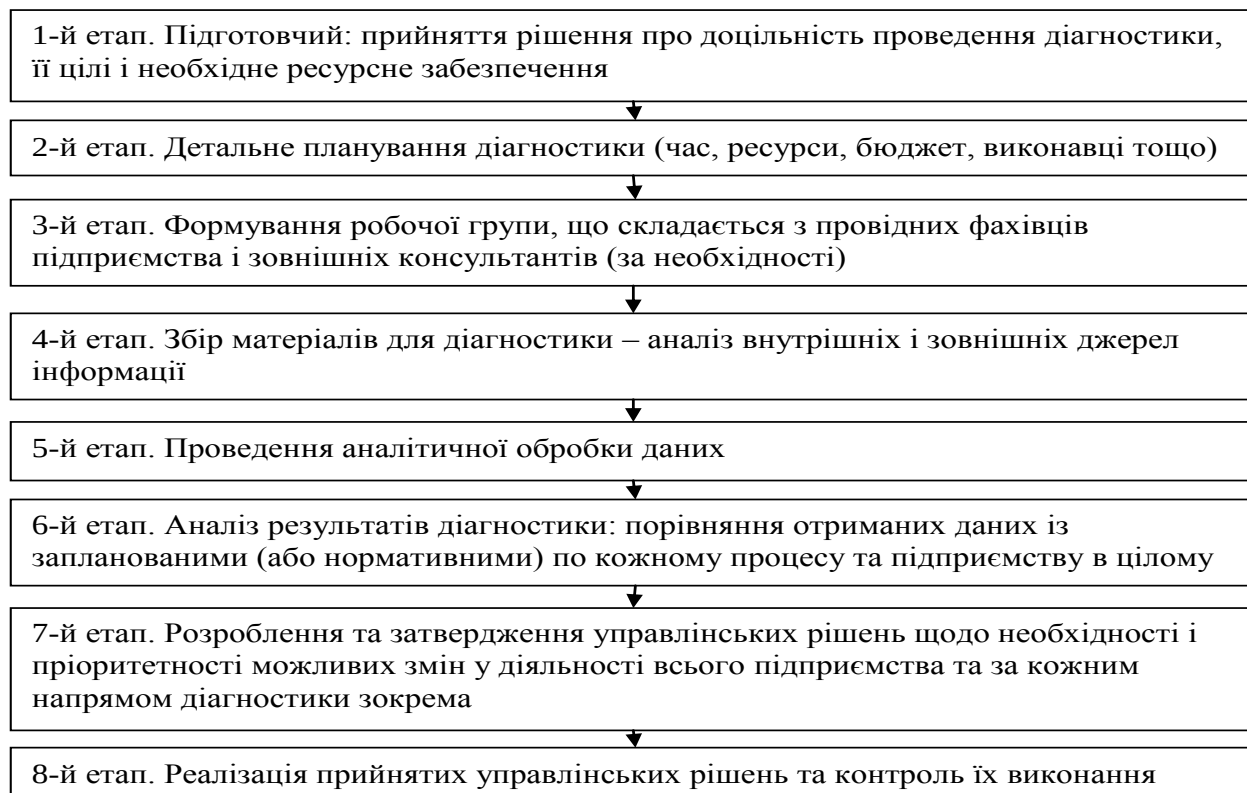


Рис. 1.4. Етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів підприємства [34]

На початку діагностики формалізуються стратегічні цілі та проблеми в

діяльності організації, а також розставляються пріоритети: які зі стратегічних цілей мають більшу вагу; які проблеми мають першорядне значення для досягнення стратегічних цілей, які – другорядне; наскільки важливі інші вимоги до роботи компанії тощо. Наступний етап – опис поточного ланцюжка бізнес-процесів. Отримана інформація візуалізується у вигляді набору діаграм. Створюється загальна схема процесу діяльності організації у цілому, де кожен елемент – це теж самостійний бізнес-процес; він розкривається більш детально на окремій схемі. Елементи отриманих схем також деталізуються до найпростіших операцій. На одержаних діаграмах бізнес-процесів визначають «вхід» і «вихід» для кожної операції, ресурси, які використовуються даним процесом, і результати. Таким чином, виявляється взаємозв'язок усіх бізнес-процесів у компанії. Потім консультанти визначають вимоги до продукту кожного процесу і розробляють систему показників ефективності, проводять вимірювання та аналізують причини, які ведуть до низького рівня таких показників і є потенційним джерелом виникнення кризових ситуацій [34, 71].

Вважаємо за необхідне розглянути алгоритм вибору показників оцінки бізнес-процесів, що включає вісім послідовних етапів:

1. Аналіз ринку та конкурентів.
2. Визначення бажань покупців і встановлення стратегічних цілей діяльності.
3. Виділення і класифікація бізнес-процесів.
4. Регламентування бізнес-процесів.
5. Ідентифікація бізнес-процесів.
6. Визначення ключових характеристик бізнес-процесів.
7. Узгодження бізне-процесів всіх функціональних підрозділів.
8. Вибір показників оцінки ефективності бізнес-процесів.

При визначенні показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати специфіку даного виду діяльності, наприклад, її дуалістичний характер (на макроекономічному рівні — функція посередника з доведення продукції від виробника до споживача; на

мікроекономічному рівні підприємство розглядається як суб'єкт господарювання). Доцільно також звертати увагу на основні групи факторів, що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства (табл. 1.5) [71].

Таблиця 1.5

Фактори впливу на ефективність бізнес-процесів підприємства [71, с. 63]

Об'єктивні чинники впливу	Суб'єктивні чинники впливу
Вектори державного регулювання	Фінансово-економічні аспекти
Рівень конкурентоспроможності	Рівень цін на матеріали, ресурси
Політична ситуація в країні	Обсяг ресурсів, які трансформуються в результати
Демографічні показники	Кількість функціональних працівників
Ринок збуту	Якість продукції
Рівень інфляції	Автоматизація процесів і інформаційне забезпечення
Реальні доходи населення	Рівень техніки і технології
Сезонність попиту	Система мотивації і заохочення
Конкурентні переваги підприємства	Кваліфікація персоналу

Проведення аналізу представлених факторів є обов'язковою умовою при оцінці показників ефективності бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі, оскільки сучасне бізнес середовище, динамічне та багатогранне, впливає на діяльність підприємства. Компоненти, що входять до складу факторів зовнішнього середовища, мають динамічну структуру і визначаються ситуаційно. Фактори внутрішнього середовища впливають саме на потенціал підприємства, виявляючи можливості, що забезпечують його пріоритети. Аналіз наукової літератури [66, с. 100] дозволив виділити ряд кількісних і якісних показників (індикаторів) оцінки ефективності бізнес-процесів. Узагальненим показником ефективності бізнес-процесів є норма прибутку, так як їх результат обмінюється на гроші споживачів [4, с. 57]. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства за цими технічними характеристикам передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства, що дозволяє керівнику розуміти, наскільки ефективно воно функціонує на всіх етапах свого життєвого циклу. Досягнення бажаної синергетичної взаємодії між стратегією і фінансовими цілями підприємства є одним з напрямків стратегічного управління як

підсистеми управління підприємством в цілому. В цьому випадку оптимальною є система збалансованих показників, представлена зарубіжними дослідниками як цілісна методика діагностики та управління ефективністю бізнес-процесів діяльності, оскільки її характер унікальний, а залучення сучасних інформаційних технологій дозволяє раціонально використовувати час при описі зв'язку між результатами бізнес-процесів і витратами на їх досягнення. Таким чином, система збалансованих показників робить всю стратегію підприємства прозорою для всіх учасників процесу управління, оптимізуючи прямі і непрямі витрати.

1.4. Нормативно-правове забезпечення управління бізнес-процесами підприємства

Становлення та розвиток ринкової системи господарювання в Україні вимагає економічного та соціального розвитку країни та суспільства, що є можливим лише за рахунок ефективної діяльності бізнесу. Підприємницька діяльність є невід'ємним атрибутом ринкового господарства країни, розвиток якої визначається станом та рівнем ринкових відносин, тобто сприятливих та необхідних умов функціонування приватного сектору в економіці, а результатом є стимулювання продуктивності праці, отримання бажаного прибутку та задоволення суспільних потреб. Економічна сутність підприємницької діяльності полягає в залученні грошових коштів в певних об'ємах у різні галузі народного господарства та сприяє розвитку національної економіки країни, що сприяє поповненню бюджету за рахунок платників податків та розвитку соціальної складової в створенні додаткових робочих місць. Таким чином функції держави та підприємницької діяльності є доповненням один одного. Держава визначає загальні умови відтворення та економічне середовище діяльності підприємства, та підприємництво формує ринок задоволення потреб суспільства та розвиток економіки країни в цілому.

Саме тому ефективне правове регулювання підприємницької діяльності та бізнес-процесів з боку держави є основою стійкого розвитку країни в цілому [39, с. 34].

У підприємницькому законодавстві України можна виділити три блоки нормативно-правових актів:

1. Конституція України, відповідно до ст. 42 якої кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Це право базується на свободі підприємницької діяльності, яка полягає в здійсненні на власний розсуд і ризик особою господарської діяльності, не забороненої законом, з метою одержання прибутку [30].

2. Блок спеціальних нормативних актів, що регулюють виключно підприємницьку діяльність: Закони України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства», «Про фермерське господарство», «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та інші.

3. Нормативно-правові акти, що містять окремі норми або їх сукупність, які регулюють підприємництво: Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Податковий Кодекс України, закони України «Про власність», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про захист прав споживачів», «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» та інші [15, 39, 40].

Вищим законодавчим органом, що встановлює право на ведення підприємницької діяльності, визначає державний захист конкуренції та прав споживачів є Конституція України, ст. 42. Конституцією визначено базові права громадян, у тому числі в процесі трудової діяльності, компетенцію державних органів влади.

Основи регулювання господарської діяльності закладено у Господарському кодексі України, яким визначено загальні положення

здійснення господарської діяльності (складовою якої є бізнес), основні напрямки та форми участі держави в економічних відносинах, особливості захисту економічної конкуренції, встановлено правові засади здійснення підприємницької діяльності. Розділ II Кодексу присвячено регламентації діяльності суб'єктів господарювання, особливості реєстрації та інші основні положення діяльності господарювання у формі підприємства, встановлено особливості діяльності господарських товариств, підприємств колективної власності, приватних та інших підприємств, об'єднань підприємств. У розділі III Кодексу визначено правові аспекти майнової основи господарювання, а саме поняття майна, майнові права та джерела формування майна, специфіку використання природних ресурсів, прав інтелектуальної власності та цінних паперів у процесі господарювання, встановлено зміст корпоративних прав та корпоративних відносин. У розділі IV встановлено правові засади відповідальності за правопорушення у сфері господарювання, зокрема, загальні засади, особливості відшкодування збитків та застосування різного роду санкцій. Деталізує особливості господарювання в окремих сферах, а саме у торговельній діяльності, комерційному посередництві, перевезенні вантажів, капітальному будівництві, інноваційній діяльності, фінансовій діяльності, у сфері комерційної концесії.

Регламентацію господарських відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності (в тому числі щодо іноземних інвестицій) зазначено у розділі VII Кодексу. У розділі VIII наведено інформацію про спеціальні режими господарювання. Таким чином, Господарський кодекс є комплексним нормативним документом, що визначає засади здійснення господарської діяльності в цілому та підприємницької зокрема [18].

Особливості оподаткування визначено у Податковому кодексі України [50]. У розділі I визначено загальні положення та принципи оподаткування, основні поняття у даній сфері. Розділ II встановлює порядок адміністрування податків, зборів і платежів, порядок складання та подання податкової звітності, одержання податкових консультацій, визначення податкових зобов'язань та

порядок їх сплати, особливості здійснення податкового контролю та обліку платників податків, особливості застосування міжнародних договорів та погашення податкового боргу за запитами компетентних органів іноземних держав, встановлено відповідальність та штрафні санкції за порушення податкового законодавства. Окремими розділами визначено порядок адміністрування, визначення та сплати основних видів податків та зборів.

Основи регулювання цивільних відносин, в тому числі майнових, закладені у Цивільному кодексі України. Кодекс законів про працю України регламентує трудові відносини, порядок використання найманої праці та залучення персоналу [73].

Крім зазначених кодексів, норми права яких є обов'язковими для застосування усіма суб'єктами бізнесу, є також інші кодекси, що визначають специфіку діяльності в окремих сферах. Так, наприклад, земельні відносини, врегульовані Земельним кодексом України, особливості митного оформлення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності – Митним кодексом України, відносини щодо володіння та користування лісами – Лісовим кодексом України [48].

Враховуючи євроінтеграційні прагнення та реалії ринкової економіки в Україні все більшої уваги приділяють розвитку діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, для підвищення їх прибутковості (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств
та організацій, що формують малий та середній бізнес в Україні [20]**

№	Назва документа	Вид документа	Дата прийняття	Основні положення	Нормативні документи, що регулюють подібну сферу суспільних відносин
1	2	3	4	5	6
1.	Про розвиток та державну підтримку	Закон України	22 березня 2012 року № 4618-VI	Закон висвітлює економіко-правові основи державної	Закон України «Про Національну

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5	6
	малого і середнього підприємництва в Україні			політики діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес	програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»
2.	Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні	Закон України	21 грудня 2000 року № 2157-III	Прийнято Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні	Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва»
3.	Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців	Закон України	15 травня 2003 року № 755-IV	Закон регламентує відносини щодо державної реєстрації юридичних осіб, а також фізичних осіб-підприємців	Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва від 20 жовтня 2005 року №97 «Щодо затвердження деяких нормативно-правових актів про надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»
4.	Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності	Закон України	6 вересня 2005 року № 2806-IV	Закон характеризує і визначає організаційно-правові основи щодо дозвільної системи у діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, і затверджує порядок діяльності дозвільних органів, які мають право видавати документи дозвільного характеру	Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19 травня 2011 року № 3392-VI

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5	6
5.	Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності	Закон України	4 квітня 2007 року № 877-V	Закон характеризує організаційно-правові основи, загальні принципи та порядок проведення державного контролю щодо господарської діяльності, повноваження органів державного контролю та їх посадових осіб, а також права та обов'язки, відповідальність підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, під час проведення державного контролю.	-
6.	Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності	Закон України	4 листопада 2011 року №4014-VI	Податковий кодекс України регламентує відносини щодо податків і зборів, а саме: встановлює перелік податків та зборів в Україні та порядок їх сплати, права та обов'язки платників податків та зборів, права та обов'язки контролюючих органів, а також	Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 3 липня 1998 року № 727/98
7.	Податковий кодекс України	2 грудня 2010 року № 2755-VI		відповідальність за порушення законодавства щодо податків та зборів	

З метою управління бізнес-процесом власнику, користувачам, учасникам необхідний певний набір інформації. Система управління підприємства потребує звітності про хід виконання бізнес-процесів у загальному та процесному розрізах. Учасники бізнес-процесу потребують оперативної інформації про господарські операції, що належать до бізнес-процесу. Постачальники та споживачі, що розташовуються на вході та виході бізнес-

процесу, потребують підсумкової інформації за результатом бізнес процесу або їх аналітичну складову. Інформаційне забезпечення бізнес-процесів формує система обліку, а аналітична інформація – це результат обробки обліково-інформаційного забезпечення бізнес-процесу. Отже, облікова система підприємства є джерелом створення обліково-аналітичного забезпечення діяльності підприємства [11, с.274].

Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві ґрунтується на основі Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність». Закон визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні. Метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття управлінських рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства. Бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, який ведеться підприємством. Фінансова, податкова, статистична та інші види звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку.

Підводячи підсумок, можемо констатувати, що основними недоліками правового забезпечення підприємництва в Україні є [9, 15]:

1. Неоднозначність, нестабільність і суперечливість чинної нормативно-правової бази підприємництва;
2. Практично не функціонуючий характер багатьох правових актів, дуже низька виконавча дисципліна щодо нормативно-правових документів;
3. Наявність у законодавстві багатьох нечітких норм, які при бажанні можна піддати будь-якому трактуванню; необґрунтованість законодавчих обмежень та вимог, які містяться в окремих нормативно-правових актах.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних положень управління бізнес-процесів підприємства, дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. На сьогоднішній день у наукових колах відсутнє однозначне трактування сутності бізнес-процесів підприємства. Найбільш розповсюджене визначає бізнес-процеси як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід. Вважаємо за необхідність уточнити, що бізнес-процеси є системним явищем, яке формується з взаємопов'язаних управлінських дій (видів діяльності), направлене на ефективне використання вхідних ресурсів для забезпечення стійкого розвитку підприємства щодо формування високої продуктивності, реалізації стратегії на цільовому ринку, забезпечення конкурентоспроможності.

2. Управління бізнес-процесами передбачає: формування ефективної команди, нормативне регламентування стратегії, планування діяльності, горизонтальна узгодженість цілей, контроль і аудит бізнес-процесів, клієнтоорієнтована філософія підприємства, комунікації та інформація, взаємодія і супідрядність цілей підприємства з інтересами персоналу, розвиток компетентності персоналу, стимулювання персоналу.

3. Для діагностики бізнес-процесів та оцінки ефективності управління бізнес-процесами використовують методи: SWOT-аналіз, аналіз процесу по відношенню до типових вимог (на основі ISO 9001), виокремлення проблемних областей, візуальний якісний аналіз.

4. Встановлено, що вітчизняне нормативно-правове забезпечення управління бізнес-процесами підприємства розвивається, сформовано широке коло законодавчих документів. Проте, є певні недоліки щодо: неоднозначності і суперечливості чинної нормативно-правової бази підприємництва; низька виконавча дисципліна щодо нормативно-правових документів; наявність у законодавстві багатьох нечітких норм, які при бажанні можна піддати будь-якому трактуванню.

РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності

ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Матерна»» – це медичний центр, що спеціалізується на проблемах репродукції людини. Це єдина клініка в Житомирській області, в якій проводиться повний цикл екстракорпорального запліднення (ЕКЗ). Центр знаходиться за адресою м.Житомир, провулок Меблевий 3-А.

Товариство створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг в різних сферах, здійснення зовнішньоекономічної діяльності. ТОВ «Матерна» надає лікарські послуги відповідно до отриманої ліцензії.

Основними видами діяльності центру за КВЕД є:

- 86.10 «Діяльність лікарняних закладів»;
- 86.90 «Інша діяльність у сфері охорони здоров'я»;
- 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна».

Товариство є юридичною особою, здійснює господарську діяльність на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. Засновниками товариства є фізичні особи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Учасники товариства та їх частки в статутному капіталі на момент створення ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Учасники	Розмір внеску, грн.	Частка, %
Петровський Вадим Валентинович	2205000	35,0
Петровська Тетяна Євгеніївна	2205000	35,0
Бенедичук Юрій Володимирович	1890000	30,0
РАЗОМ	6300000	100,0

Клініка об'єднує в собі такі напрямки, як лікування чоловічого і жіночого безпліддя, амбулаторна і оперативна гінекологія, урологія-андрологія,

дерматологія, ультразвукова діагностика, пластична хірургія, ендокринологія, естетична косметологія.

Таблиця 2.2

Основні послуги ТОВ «Медичний центр «Матерна»» за 2021 р.

№ п/п	Напрямок діяльності	Отримані надходження	%
1	2	3	4
1.	Екстракорпоральне запліднення	562,6	8,1
2.	Лікування всіх форм безпліддя	805,8	11,6
3.	Гінекологія	1264,2	18,2
4.	Урологія, андрологія	715,5	10,3
5.	Ультразвукова діагностика	972,5	14,0
6.	Дерматологія	270,9	3,9
7.	Пластична хірургія	486,2	7,0
8.	Ендокринологія	423,7	6,1
9.	Оперативна гінекологія	368,1	5,3
10.	Естетична косметологія	729,4	10,5
11.	Хірургічні операції	347,4	5,0
РАЗОМ		6946,3	100

ТОВ «Медичний центр «Матерна»» надає населенню широкий спектр послуг. Цінова політика закладу характеризується як середньоринкова, наведена в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Ціни на основні послуги ТОВ «Медичний центр «Матерна»» 2022 р.

№ п.п.	Назва послуги	Ціна, грн
1.	Консультації лікарів	Від 270 до 770
2.	Екстракорпоральне запліднення (ЕКЗ), перша спроба (без вартості медикаментів)	33800
3.	Кріопрограми	Від 1320 до 13800
4.	Лікувальні програми	Від 1260 до 14380
5.	Ультразвукова діагностика	Від 170 до 1800
6.	Урологічні операції (без вартості знеболювання і гістологічного обстеження операційного матеріалу)	Від 2250 до 9950
7.	Процедури і маніпуляції	Від 65 до 1820
8.	Пластична хірургія: - верхня та нижня блефаропластика - збільшення молочних залоз - горизонтальна абдомінопластика класична	23680 42630 41900
9.	Діагностична гістроскопія	6400
10.	Діагностична лапароскопія	12500
11.	Внутрішньовенна анестезія	Від 1800
12.	Косметологічні процедури	Від 300

ТОВ «Медичний центр «Матерна»» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Вищим органом товариства є загальні збори учасників, які складаються з учасників товариства. До компетенції загальних зборів товариства відносять: визначення основних напрямків діяльності товариства; затвердження планів та звітів про їх виконання; внесення змін до статуту товариства; зміна розміру статутного капіталу; встановлення грошової оцінки негрошового вкладу учасників; встановлення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства; затвердження результатів діяльності товариства, порядок розподілу прибутку; отримання кредитів/позик для забезпечення діяльності; винесення рішення про притягнення до відповідальності учасника товариства; виключення учасників товариства; приймати рішення з усіх питань діяльності товариства, у тому числі із тих, що передані зборами учасників до компетенції виконавчого органу.



Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура
ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»» для визначення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей функціонування організації. Використання SWOT-аналізу призначено для обґрунтування прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку організації.

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Висококваліфікований колектив спеціалістів. Працівники постійно вдосконалюють свої знання та навички	Обмежена кількість лікарів порівняно із комунальними закладами охорони здоров'я
Застосування сучасних методів лікування	Труднощі із залученням нових клієнтів
Високоякісне обладнання для проведення досліджень і оперативного втручання	Обмеженість кількості ліжкомісць для забезпечення післяопераційного періоду
Комфортні умови перебування у закладі	Вартість послуг вища в порівнянні із комунальними закладами охорони здоров'я
Використання індивідуального підходу до кожного пацієнта	Стаціонарність, відсутня можливість прийому пацієнтів в умовах надзвичайної ситуації
Добре і ввічливе обслуговування персоналу	
Дотримання конфіденційності та медичної етики	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Продаж послуг, що приносять дохід та виходять за рамки медичного страхування	Незбалансованість медичної реформи
Забезпечення послугами інші медичних практик	Труднощі пов'язані з обслуговуванням пацієнтів та ефективністю лікування
Залучення кваліфікованих лікарів та персонал	Конкуренція на ринку послуг
Розширювати території надання послуг	Високі відсоткові ставки по кредитах
Запроваджувати успішні реферальні програми з іншими лікарями	Підвищена чутливість до економічної ситуації в секторі послуг
Використання сучасних інформаційних систем	Зниження доходів пацієнтів
Лояльність клієнтів	Відтік кадрів у зв'язку з війною на території України

Рис. 2.2. SWOT-аналіз ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Джерело: сформовано на основі дослідження внутрішньої документації організації

Визначені сильні (s- strengths) і слабкі (w - weaknesses) сторони, можливості (o - opportunities) і загрози (t - threats) у діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»» свідчать про достатньо сильну конкурентну позицію організації. У медичному центрі «Матерна» працюють фахівці з багаторічним досвідом роботи, які постійно підвищують свої навички. Для ефективної роботи використовується найсучасніше європейське обладнання. Значна увага приділяється до можливостей працівника самостійно навчатися та

самовдосконалюватися. Така ситуація пояснюється тим, що у випадку продажу послуг важливим аспектом діяльності компанії виступає медичний персонал, який викликає довіру пацієнтів і допомагає у створенні та впровадженні нових медичних послуг. Застосування у практиці центру сучасної медичної технології суттєво підвищує конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

Зручне розташування закладу на сьогоднішній день є одним із показників, що свідчить на користь установи. Розташування організації дозволяє обмежити проблеми пацієнтів щодо вчасності прибуття на прийом. Заклад повністю дотримується встановлених санітарних норм. Останній аспект має дуже важливе значення в контексті щоденних відвідин центру десятками пацієнтів. Відмітимо, аспекти комфорту та естетики, які дають додаткові бали для рейтингу лікувального закладу, а це, в свою чергу, збільшує довіру пацієнтів та покращує комунікацію.

Однією з основ політики якості є пропагування позитивної оцінки пацієнтами рівня надання медичних послуг лікувальним закладом. Аналіз сайту ТОВ «Медичний центр «Матерна»» (<https://materna.com.ua/ua/>) та вивчення відгуків відвідувачів (<https://materna.com.ua/reviews.php>) уможливило формування висновку до достатньо високий рівень надання медичних послуг.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану діяльності

ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

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 [37]. Оскільки неефективна організація управління фінансовими ресурсами та кризовий стан економіки вимагають від підприємства безперервно проводити аналіз фінансового стану підприємства, здійснимо діагностику фінансового стану ТОВ «Медичний центр «Матерна»».

Метою фінансової діагностики суб'єкта господарювання є проведення всеохоплюючого фінансового аналізу господарської діяльності підприємства. Почнемо із розрахунків основних економічних показників. Найважливішими вартісними показниками, що характеризують діяльність підприємства, є отриманий дохід від реалізації продукції, розмір поточних витрат і фондів вкладень. На їх основі можна визначити продуктивність праці, фондівдачу, фондисткість, обчислити валовий і чистий дохід, а також показники рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	4995,9	5265,6	6946,3	1950,4	39,04
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3386,3	4373,9	5843,8	2457,5	72,57
3	Валовий прибуток, тис. грн.	1590,5	891,7	1102,4	-488,1	-30,69
4	Чистий прибуток, тис. грн.	-1311,6	-1122,7	-319,4	992,2	-75,65
5	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2607,85	1168,55	481,35	-2126,5	-81,54
6	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2320,90	872,05	147,05	-2173,85	-93,66
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	286,90	296,5	329,85	42,95	14,97
8	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	33	43	8	22,86
9	Фондовіддача	2,15	6,17	47,24	45,09	Зростання в 21 р.
10	Фондомісткість	0,46	0,16	0,02	-0,44	-95,65
11	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	66,31	25,85	3,42	-62,89	-94,84
12	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	142,74	159,56	161,54	18,8	13,17
13	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	17,41	17,76	21,06	3,65	20,96

Провівши розрахунок основних економічних показників діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»» можемо зробити висновок, що отриманий результат діяльності підприємства протягом 2019-2021 рр. у вигляді чистого

доходу зростає меншими темпами ніж формуються витрати. Така ситуація призвела до того, що отриманий чистий фінансовий результат має від'ємне значення, у 2021 році підприємство отримало збиток від ведення діяльності у розмірі 319,4 тис. грн. Щодо відносних показників розвитку, зазначимо зростання показника фондовіддачі у 2021 році у 21 раз, що пояснюється прискоренням зменшенням первісної вартості основних засобів, оскільки ТОВ «Медичний центр «Матерна»» використовує сучасне медичне обладнання термін використання якого законодавчо обмежений. В свою чергу показник фондомісткості має тенденцію до зменшення 95,65%, у 2021 році показує, що на 1 грн. чистого доходу припадає 0,02 грн. вартості основних засобів. Показник фондоозброєності у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшився на 62,89 пункта, така ситуація пояснюється тим, що обладнання, яке використовує обладнання швидко амортизується і з кожним роком вартість основних засобів, яка припадає на одного середньооблікового працівника зменшується. В свою чергу продуктивність праці у 2021 році порівняно з 2019 роком зросла на 18,8 тис. грн. на особу або на 13,17 %. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також має тенденцію до зростання, що відображає збільшення чистого доходу, який припадає на 1 грн. вкладених коштів у оборотні активи підприємства (у 2021 році порівняно з 2019 роком зріс на 3,65 пункти або на 20,96 %).

Проведемо аналіз майна ТОВ «Медичний центр «Матерна»» та джерел його формування за балансом використовуючи горизонтальний і вертикальний аналіз. Сутність горизонтального аналізу передбачає вивчення динаміки змін статей фінансових звітів у вартісному і відносному вимірі у вигляді абсолютного приросту і темпу приросту показників за рік. Проведення вертикального аналізу передбачає визначення питомої ваги окремих статей фінансових звітів. При вертикальному аналізі за 100 % приймають загальну вартість активів підприємства [46].

Таблиця 2.5

Характеристика майна ТОВ «Медичний центр «Матерна»» та джерел
його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	1605,3	88,65	138,8	26,37	164,2	37,63	-1441,1	-89,77	-51,02
в т.ч. нематеріальні активи	29,0	1,6	6,8	1,29	0,6	0,14	-28,4	-97,93	-1,46
незавершені капітальні інвестиції	1,7	0,1	-	-	1,5	0,34	-0,2	-11,76	0,24
основні засоби	1574,6	86,95	132,0	25,08	162,1	37,15	-1412,5	-89,7	-49,8
2. Оборотні активи	205,5	11,35	387,5	73,63	272,2	62,37	66,7	32,46	51,02
в т.ч. запаси	169,9	9,38	239,1	45,43	256,4	58,75	86,5	50,91	49,37
дебіторська заборгованість	34,1	1,88	60,8	11,55	10,3	2,36	-23,8	-69,79	0,48
грошові кошти	1,5	0,09	87,6	16,65	1,0	0,23	0,5	33,33	0,14
витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	4,5	1,03	4,5	-	1,03
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1511,5	83,49	389,3	73,97	69,9	16,02	-1441,6	-95,37	-67,47
в т.ч. зареєстрований капітал	6300,0	347,99	6300,0	1197,0	6300,0	1443,86	0	0	1095,89
нерозподілений прибуток	(4788,5)	(264,50)	(5910,7)	(1123,03)	(6230,1)	(1427,84)	1441,6	30,1	1163,36
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	298,9	16,51	137,0	26,03	366,5	83,98	67,6	22,62	67,47
в т.ч. товари, роботи, послуги	80,2	4,43	48,4	9,2	277,7	63,63	197,5	В 2,5 р.	59,2
розрахунки з бюджетом	36,8	2,03	88,6	16,83	88,7	20,33	51,9	141,03	18,3
розрахунки зі страхування	-	-	-	-	0,1	0,02	0,1	-	0,02
інші поточні зобов'язання	181,9	10,05	-	-	-	-	-181,9	100,0	-10,05
БАЛАНС:	1810,4	100	526,3	100,0	436,4	100,0	-1374	X	0

Проведений горизонтально-вертикальний аналіз балансу ТОВ «Медичний центр «Матерна»» можемо зробити висновок, що валюта балансу на кінець 2021 року порівняно з 2019 роком значно зменшилась, становить 436,4 тис. грн., що на 1374 тис. грн. менше порівняно з аналогічним періодом 2019 року. Характеризуючи активи ТОВ «Медичний центр «Матерна»», констатуємо, що в структурі переважають оборотні активи, проте у 2019 році порівняно з 2020 роком ситуація була протилежна. У 2021 році в структурі необоротних активів переважали основні засоби, частка яких зменшилась порівняно з 2019 роком на 49,8 пункти структури. Щодо оборотних активів, найбільшу частку займають запаси, так у 2021 році їх частка становила 58,75 пункти структури, що на 49,37 пункти більшу порівняно з 2019 роком. В структурі пасиву балансу спостерігаємо у 2021 році переважаючу частку позикового капіталу 83,98 % над власним капіталом, 16,02 % відповідно. В структурі власного капіталу переважає зареєстрований капітал, проте його частка у 2021 році порівняно 2019 роком зменшилась за рахунок зростання частки нерозподіленого прибутку. Величина поточних зобов'язань у 2021 році порівняно з 2019 роком зросла на 67,6 тис. грн., у відсотковому значенні на (22,62 %), на 67,47 пункти структури. В структурі позикового капіталу переважає частка поточної заборгованості за товари, роботи, послуги 63,63 %, також підприємство формує заборгованість перед бюджетом, яка у 2021 році порівняно з 2019 роком зросла на 51,9 тис. грн., що на 18,3 пункти структури більше.

Перейдемо до оцінки механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства та визначення їх розміру. Фінансовий результат (прибуток або збиток) характеризує всі сторони фінансово-господарської діяльності підприємства. Він є частиною доходу суспільства і повинен використовуватись для подальшого розвитку виробництва і поліпшення матеріального становища всіх працівників, зайнятих у виробництві. Процес формування фінансових результатів спрямований на те, щоб досягти потрібного їх розміру, реалізувати всі резерви, за рахунок фінансової,

операційної та інвестиційної діяльності. ТОВ «Медичний центр «Матерна»» використовує Національні стандарти України формування фінансових результатів, які передбачають:

- зіставлення доходів із витратами, та вартістю розподілу адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат;
- фінансовий результат обчислюється як різниця між доходами підприємства та витратами, які акумулюють у звіті про фінансові результати згідно з їхніми характером (за елементами) [77].

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності

ТОВ «Медичний центр «Матерна»», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4995,9	5265,6	6946,3	1950,4	39,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3386,3	4373,9	5843,8	2457,5	72,57
Валовий: прибуток (збиток)	1609,6	891,7	1102,5	-50,71	-31,5
Інші операційні доходи	0,5	-	-	-0,5	-100,0
Адміністративні витрати	1299,15	906,48	540,32	-758,83	-58,41
Витрати на збут	866,1	604,2	455,0	-411,1	-47,46
Інші операційні витрати	721,75	503,32	426,58	-295,17	-40,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	(1276,9)	(1122,7)	(319,4)	(957,5)	-74,98
Фінансові витрати	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	(1276,9)	(1122,7)	(319,4)	(957,5)	-74,98
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(1276,9)	(1122,7)	(319,4)	(957,5)	-74,98

Наступними проаналізуємо показники фінансового стану. До показників, які характеризують фінансовий стан суб'єкт господарювання відносять показники: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Ліквідність $\square$ це здатність підприємства перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань. Показники фінансової стійкості характеризують стан майна організації, що

забезпечує покриття зобов'язань. Ділова активність – це комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності. Основними цілями оцінки та аналізу ділової активності підприємств є здійснення ефективних управлінських рішень з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності за умов ринкового середовища [80]. Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу. Можливі зіставлення прибутку з факторами, які на нього впливають, формують множину показників рентабельності [60].

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану

ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
		2019	2020	2021	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2	0,69	2,83	0,74	0,05	7,25
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,005	0,64	0,003	-0,002	40,0
3. Чистий оборотний капітал	Середньо-галузеве	-93,3	250,5	-94,3	-1,0	-1,07
4. Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,83	0,74	0,16	-0,67	-80,72
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,85-0,9	5,06	2,84	0,19	-4,87	-96,24
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	> 0,1	-0,45	0,65	-0,35	0,1	22,22
7. Коефіцієнт оборотності активів	До зростання	1,92	4,51	14,43	12,51	Зріс в 6,5 р.
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	До зростання	2,32	5,54	30,25	27,93	Зріс в 12 р
9. Рентабельність господарської діяльності, %	> 0, до зростання	-20,35	-17,57	-4,4	15,95	-
10. Рентабельність власного капіталу, %	> 0, до зростання	-59,38	-118,1	-138,1	-78,72	-
11. Валова рентабельність продукції, послуг %	> 0, до зростання	47,55	20,39	18,86	-28,69	-

Проведений розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності і рентабельності дав можливість сформулювати висновок, що фінансовий стан ТОВ «Медичний центр «Матерна»» є незадовільний, оскільки за аналізований період 2019-2021 рр. діяльність підприємства характеризується як збиткова, витрати зростаються швидшими темпами ніж доходи. Розраховані значення показників у 2021 році не відповідають нормативним. Показники ліквідності не відповідають нормативним значенням, що свідчить про неспроможність підприємства швидко перетворити свої активи на засоби платежу. Аналіз показників фінансової стійкості встановив, що значення не відповідають загальноприйнятим рекомендованим, підприємство у 2021 році не здатне було власними активами покрити сформовані зобов'язання. Варто зазначити, що незважаючи на згортання показників діяльності, ТОВ «Медичний центр «Матерна»» ефективно використовує свої оборотні активи і власний капітал, оскільки величина чистого доходу, яка припадає на 1 грн. коштів вкладених в активи у 2021 році зросла порівняно з 2019 роком на 12,51 пункти або у 6,5 рази. Показники рентабельності протягом досліджуваного періоду мають від'ємне значення, оскільки діяльність підприємства є збитковою. Проте є позитивна динаміка зменшення розміру збитку, так у 2021 році рентабельність господарської діяльності становила -4,4 %, тобто як у 2019 році - 20,35 % (ефективність зросла на 15,95 %).

2.3. Діагностика управління бізнес-процесами

ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Основне завдання діагностики бізнес-процесів – виявити проблеми і відхилення, які є в бізнес-процесах підприємства, і тільки після цього їх змінювати й удосконалювати. Мета діагностики – отримати уявлення про систему бізнес-процесів «як є», тобто про ті ланцюжки дій, які прийняті в організації на момент дослідження. Ця картина наявних бізнес-процесів дає

змогу визначити вимоги до результату роботи кожної ланки в ланцюжку бізнес-процесів і, відповідно, показники ефективності кожної операції.

Діагностичний аналіз бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» будемо здійснювати відповідно до етапів:

1 етап. Формалізуються стратегічні цілі та проблеми в діяльності організації, а також розставляються пріоритети: які зі стратегічних цілей мають більшу вагу; які проблеми мають першорядне значення для досягнення стратегічних цілей, які – другорядне; наскільки важливі інші вимоги до роботи компанії тощо.

2 етап. Опис поточного ланцюжка бізнес-процесів. Отримана інформація візуалізується у вигляді набору діаграм. Створюється загальна схема процесу діяльності організації у цілому, де кожен елемент – це теж самостійний бізнес-процес; він розкривається більш детально на окремій схемі. Елементи отриманих схем також деталізуються до найпростіших операцій. На одержаних діаграмах бізнес-процесів визначають «вхід» і «вихід» для кожної операції, ресурси, які використовуються даним процесом, і результати. Таким чином, виявляється взаємозв'язок усіх бізнес-процесів у компанії.

3 етап. Систему показників стану та ефективності бізнес-процесів, проводять вимірювання та аналізують причини, які ведуть до низького рівня таких показників і є потенційним джерелом виникнення кризових ситуацій.

Для початку виокремимо основні, управлінські та допоміжні бізнес-процеси ТОВ «Медичний центр «Матерна»» (рис. 2.3, 2.4, 2.5).

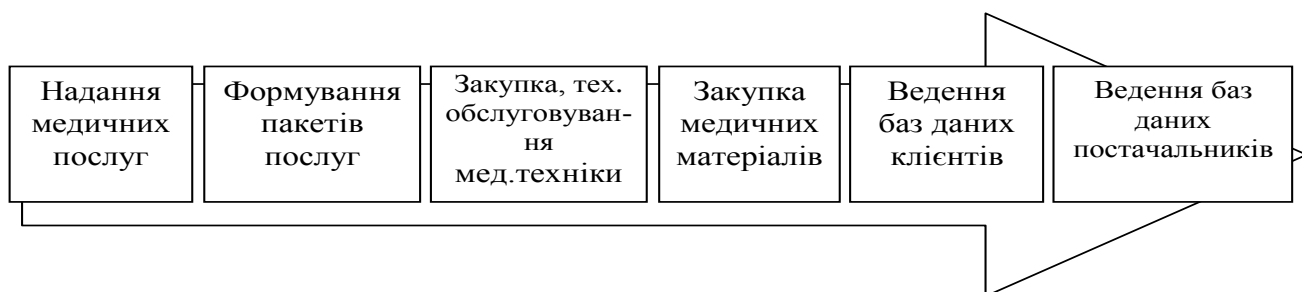


Рис. 2.3. Основні бізнес-процеси ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Результатом реалізації основних бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» є надані медичні послуги, сформовані показники медичних послуг, наявне високоякісне медичне обладнання, забезпечення діяльності медичними матеріалами, сформовані бази даних клієнтів і постачальників.

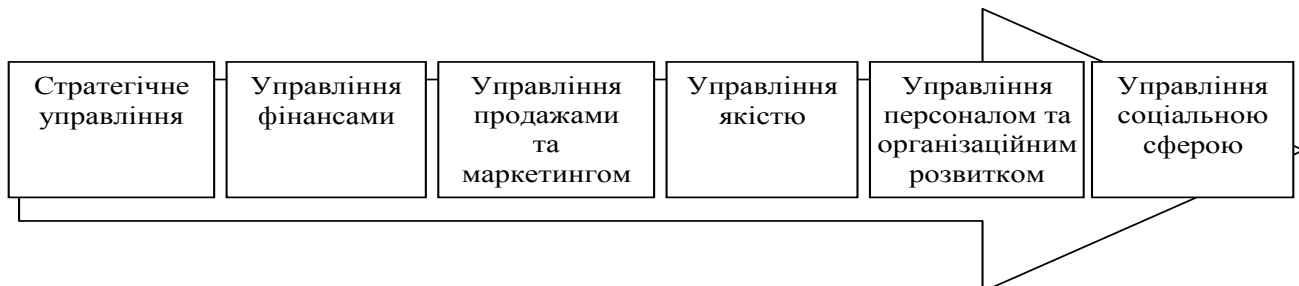


Рис. 2.4. Управлінські бізнес-процеси ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Результатом реалізації управлінських бізнес-процесів є сформована керуваність діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»» та окремих процесів. За рахунок налагодженого їх протікання забезпечується зростання результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів.

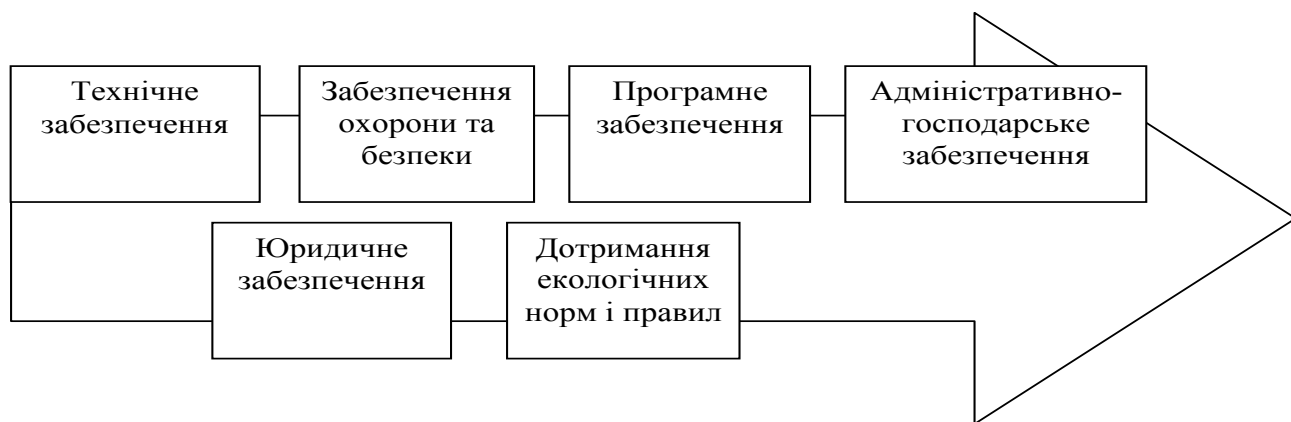


Рис. 2.5. Допоміжні бізнес-процеси ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Результатом реалізації обслуговуючих бізнес-процесів є створені необхідні умови для протікання основних процесів, оскільки покликані забезпечувати необхідними ресурсами діяльність.

Бізнес-процесами розвитку ТОВ «Медичний центр «Матерна»», які забезпечують вдосконалення діяльності та дають змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а

також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі є: підвищення кваліфікації лікарів, використання у медичній практиці передовий досвід у сфері репродуктології, пластичної хірургії, косметології, діагностики.

Важливим етапом діагностики ефективності бізнес-процесів підприємства є встановлення відповідності між існуючими бізнес-процесами та встановленими цілями розвитку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Відповідність бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»»
цілям розвитку**

Цілі розвитку	Бізнес-процеси	Шляхи покращення
Різноманітність послуг	Формування пакетів послуг	Розширення послуг
Сервіс	Управління персоналом, управління якістю	Додаткове навчання персоналу, підвищення кваліфікації (семінари, курси, тренінги, наукові конференції). Впровадження у практику міжнародних стандартів якості
Доступність медичних послуг	Стратегічне управління, управління фінансами, управління маркетингом	Якщо клієнти вважають послуги недоступними, то необхідно змінювати стратегію компанії в першу чергу, та звернути особливу увагу на управління маркетингом.
Співвідношення «ціна-якість»	Управління фінансами, управління маркетингом, управління якістю	Для покращення цього показника необхідно звернути увагу на відповідні бізнес-процеси та виявити причину проблеми: недостатня якість чи завищена ціна.
Професіоналізм лікарів	Надання медичних послуг, управління персоналом	Необхідно систематично підвищувати кваліфікацію медперсоналу та проводити більш жорсткий відбір при прийомі на роботу.

Можемо зробити висновок, що для забезпечення досягнення стратегічних цілей діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»» варто розвивати бізнес-процеси розвитку, оскільки шляхи покращення основних, управлінських та допоміжних бізнес-процесів можливе за рахунок: додаткового навчання

персоналу, впровадження у практику міжнародних стандартів якості, запровадження більш жорсткого відбору при прийомі на роботу.

Для оцінки стану управління бізнес-процесами використаємо розрахунок кількісних одиничних показників, які дадуть змогу охарактеризувати ефективність функціонування суб'єкта господарювання в розрізі основних, управлінських та допоміжних бізнес-процесів (показники ефективності використання праці, показники ефективного використання основних та оборотних засобів, показники економічної ефективності управління).

Таблиця 2.9

Аналіз основних бізнес-процесів
ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, -	%
1.	Кількість послуг, одиниць	477	494	501	24	5,03
2.	Кількість пакетів послуг, одиниць	3	3	3	0	0
3.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,02	0,05	0,03	Зріс в 1,5 рази
4.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,005	0,01	0,02	0,025	Зріс в 5 разів
5.	Темп зростання матеріальних витрат	0,48	1,29	1,34	0,86	-
6.	Темп зростання витрат на ведення баз даних	1,12	1,17	1,61	0,49	-

Розрахунок показників, які характеризують основні бізнес-процеси ТОВ «Медичний центр «Матерна»» дав можливість сформулювати висновок, що протягом 2019-2021 рр. кількість послуг зросла на 5,03 %, проте кількість пакетів послуг залишилась такою ж, на рівні 3 одиниці у сфері репродуктивних технологій. Варто зазначити, що Медичний центр «Матерна» використовує

сучасне медичне обладнання, яке має малий термін корисного використання і швидко амортизується, про що свідчать показники оновлення та вибуття основних засобів. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт оновлення зріс в 1,5 рази тоді як коефіцієнт вибуття зріс в 5 разів. Діяльність підприємства характеризується зростанням матеріальних витрат у 2021 році порівняно з 2019 роком на 0,86 пункта. Також спостерігається зростання витрат на ведення баз даних, оскільки вартість отримання таких послуг підприємством обчислюється у іноземній валюті і залежить від встановленого НБУ курсу валют.

Таблиця 2.10

Аналіз управлінських бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, -	%
1.	Покриття адміністративних витрат	3,84	5,81	12,86	9,02	Зросла в 2,3 рази
2.	Покриття витрат на збут	5,77	8,71	15,27	9,5	Зросла в 1,6 рази
3.	Фондовіддача	2,15	6,17	47,24	45,09	Зростання в 21 р.
4.	Фондомісткість	0,46	0,16	0,02	-0,44	-95,65
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	17,41	17,76	21,06	3,65	0,21
6.	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,06	0,06	0,05	-0,01	-16,67
7.	Рентабельність активів	-48,96	-96,08	-66,35	-17,39	-
8.	Рентабельність власного капіталу	-20,35	-17,57	-4,4	15,95	-
9.	Рентабельність діяльності	-59,38	-118,1	-138,1	-78,72	-
10.	Рентабельність продажів	-25,56	-21,32	-4,6	20,96	-
11.	Продуктивність праці	142,74	159,56	161,54	18,8	13,17
12.	Ефективність використання робочого часу	0,91	0,95	0,95	0,04	4,39

Аналіз показників ефективності реалізації управлінських бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» дав можливість сформулювати висновок, що протягом досліджуваного періоду 2019-2021 рр., ефективність адміністративних витрат і витрат на збут зросла в 2,3 рази і 1,6 разів відповідно. Спостерігається зростання у 2021 році порівняно з 2019 роком ефективності використання основних засобів та оборотних активів підприємства, що свідчить про збільшення кількості доходу, який припадає на 1 грн. коштів вкладених у відповідний вид активу. У 2021 році порівняно з 2019 роком підвищився рівень продуктивності праці на 18,8 тис.грн./особу або на 13,17 %, ситуація пояснюється швидшим темпом зростання чистого доходу підприємства у порівнянні з темпом залучення у діяльність нових працівників. Позитивним фактом є підвищення ефективності використання робочого часу, що свідчить про зменшення скарг пацієнтів стосовно вчасності початку консультацій.

Таблиця 2.11

Аналіз допоміжних бізнес-процесів
ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, -	%
1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,74	0,98	0,97	0,23	31,08
2.	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,26	0,02	0,03	-0,23	-88,46
3.	Витрат на програмне забезпечення	460,8	537,6	864,0	403,2	87,5
4.	Сума штрафів за порушення екологічних норм і правил, тис. грн.	-	-	-		-
5.	Витрати на забезпечення оборони та безпеки тис. грн.	258	275	290	32	12,40
6.	Витрати на юридичне забезпечення, тис. грн.	156	174	180	24	15,38

Аналіз показників, які характеризують допоміжні бізнес-процеси ТОВ «Медичний центр «Матерна»», дав можливість сформулювати висновок, що підприємство використовує сучасне програмне забезпечення, постійно його оновлює, про що свідчить зростання у 2021 році порівняно з 2019 роком витрат на програмне забезпечення на 403,2 тис. грн або у відсотковому співвідношенні на 87,5%. Протягом досліджуваного періоду у Медичного центру «Матерна» формуються витрати на забезпечення оборони та безпеки у 2021 році на рівні 290 тис. грн., витрати на юридичне забезпечення 180 тис. грн. Позитивним фактом є відсутність у підприємства порушень екологічних норм і правил. Зазначимо, що розрахунок економічних показників стану основних засобів свідчить про значну зношеність обладнання, швидку його амортизацію. В наступному періоді заплановане оновлення основних засобів за рахунок використання накопиченого фонду амортизаційних відрахувань.

На сьогоднішній день найпопулярніший стандарт, який визначає вимоги до системи управління якістю, — міжнародний стандарт ISO 9001:2015 «Quality Management Systems — Requirements», який із 2016 року запроваджений в Україні як державний — ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю» [26].

Система управління якістю в закладі охорони здоров'я — це підтвердження відповідності вимогам нормативно-правових актів і можливість гарантувати споживачам якість продукції, що задовольнить їхні потреби. Запровадження системи управління якістю в закладі охорони здоров'я дає можливість задовольнити інших зацікавлених сторін (постачальників, аутсорсерів та ін.) та запевнити клієнта у якості медичних послуг, які надає організація.

Реалізація принципів стандарту якості ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю» та їх реалізації на ТОВ «Медичний центр «Матерна»» наведена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Принципи стандарту якості ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління
якістю» та їх реалізація на ТОВ «Медичний центр «Матерна»»**

Принципи міжнародних стандартів якості	Реалізація міжнародних стандартів якості на ТОВ «Медичний центр «Матерна»»
Орієнтація на споживача (Customer-Focused Organization)	ТОВ «Медичний центр «Матерна»» періодично проводить моніторинг ринку, порівнює діяльність закладу з діяльністю інших клінік. Центр орієнтується на споживача. Діяльність побудована таким чином, щоб задовільнити найвибагливіших: людям подобається інтер'єр, відношення персоналу, відсутність медичного запаху тощо. Щодо внутрішніх споживачів їх потреби намагаються задовільнити також. Персонал товариства має соціальний пакет, заробітна плата відповідає середньогалузевій.
Лідерство керівника (Leadership)	На ТОВ «Медичний центр «Матерна»» є чітко розроблена стратегія і тактика, якість та ефективність виконання роботи контролюється начальниками відділів, які звітують директору, який в свою чергу підзвітний акціонерам.
Залучення персоналу (Involvement of People)	Систематична можливість кожного співробітника брати участь у розробці і реалізації управлінських рішень. Така можливість народжує в людях почуття відповідальності і причетності, які посилюють мотивацію до якісного надання медичної допомоги та інших допоміжних послуг, безпосередньо впливаючи на результат.
Процесний підхід (Process Approach)	Діяльність ТОВ «Медичний центр «Матерна»» розглядається як процес – логічно впорядкована послідовність кроків, які перетворюють вхідні дані у вихідні.
Системний підхід до менеджменту (System Approach to Management)	Цей принцип передбачає діяльність закладу як систему взаємодії медичних і немедичних процесів. Із системним підходом пов'язана і проблема оцінювання результатів діяльності клініки. При цьому оцінюють не лише фінансові показники, а й показники задоволення пацієнтів, ефективності бізнес-процесів, а також показники потенціалу розвитку клініки і кваліфікації персоналу.
Постійне покращання (Continual Improvement)	На вищому управлінському рівні розробляються стратегії для покращення абсолютно всіх видів діяльності.
Обґрунтований метод прийняття рішень	На ТОВ «Медичний центр «Матерна»» існує система стандартів, кожне рішення повинне бути порівняне з оптимальним.
Взаємовигідні відносини з постачальниками послуг (Mutually Beneficial Supplier Relationship)	Партії товарів перевіряються на відповідність всім стандартам якості

Підводячи підсумок, можемо зазначити, що виділені бізнес-процеси ТОВ «Медичний центр «Матерна»» свідчать про злагоджену роботу бізнес-системи відповідно до існуючих умов ведення бізнесу. Основна діяльність центру

характеризується стійким розвитком, проте темп зростання витрат порівняно з темпом зростання надходжень є значно більшим, що призводить до формування від'ємного фінансового результату. Виокремлені управлінські бізнес-процеси центру сприяють налагодженому процесу управління, комунікації між підрозділами, досягненню поставлених цілей діяльності. В свою чергу допоміжні бізнес-процеси забезпечують необхідними засобами основну діяльність та створюють сприятливі умови для якісного надання медичних послуг та успішного ведення бізнесу.

Висновки до розділу 2

Медичний центр «Матерна» – це єдина клініка в Житомирській області, в якій проводиться повний цикл екстракорпорального запліднення, надає лікарські послуги відповідно до отриманої ліцензії. Метою діяльності є отримання прибутку.

Фінансовий стан ТОВ «Медичний центр «Матерна»» є незадовільний, діяльність збиткова, витрати зростаються швидшими темпами ніж доходи. Зазначимо, що незважаючи на згортання обсягів діяльності, медичний центр ефективно використовує свої оборотні активи і власний капітал.

Бізнес-процеси ТОВ «Медичний центр «Матерна»» мають наступні характеристики: основні бізнес-процеси протягом 2019-2021 рр. характеризуються зростанням кількості послуг на 5,03 %, спостерігається зростання ефективності використання основних засобів та оборотних активів підприємства, рівень продуктивності праці зріс на 18,8 тис.грн./особу, позитивним фактом є підвищення ефективності використання робочого часу; управлінські бізнес-процеси характеризуються використанням сучасного програмного забезпечення, яке постійно оновлюється, розмір адміністративних витрат зменшується, показники покриття витрат протягом 2019-2021 рр. зростають; допоміжні бізнес-процеси характеризуються формуванням витрат на забезпечення оборони та безпеки, юридичне забезпечення, медичний центр веде діяльність без порушень екологічних норм і правил.

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

3.1. Напрямки удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Необхідність удосконалення управління бізнес-процесами викликана змінами умов зовнішнього середовища, тому доцільно своєчасно впроваджувати коригувальні та запобіжні дії щодо ліквідації або зниження впливу негативних чинників, а також згладжування і демпфірування циклічних коливань зовнішньої середовища. Таким чином, керівники підприємства повинні насамперед враховувати зміни ринкового середовища, регулярно порівнювати якість виробленої продукції з продукцією конкурентів, активно впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу не тільки в виробничу, а й в управлінську діяльність [47].

Для вітчизняних організацій є дуже значущим розроблення певної покрокової схеми системи управління для реалізації процесного підходу, а потім впровадження методів удосконалювання, які будуть потребувати значних трансформацій в управлінні. Управління бізнес-процесами – сукупність методів і засобів впливу суб'єктів управління підприємства шляхом планування, організовування, мотивування та контролювання на розроблення продуктів, маркетинг і збут, постачання, виробництво, сервіс, доставку, забезпечення з метою задоволення вимог клієнтів та підвищення ефективності господарювання підприємства [53].

Упровадження процесно-орієнтованого управління може надати такі переваги для підприємств [64]:

- управління бізнес-процесами середньою ланкою менеджменту;
- зниження значення функціонального управління, де кожний структурний підрозділ слідує лише за своїми процесами;
- розширення контролю за рухом бізнес-процесів від управління матеріальними ресурсами до збуту продукції, підвищення відповідальності

структурних підрозділів за бізнес-процесами;

- визначення проблемних місць під час реалізації бізнес-процесів, встановлення винних, швидке усунення «вузьких місць»;

- надання повноважень підрозділам з управління бізнес-процесами в рамках їх компетенції, що посилює відповідальність менеджерів процесів.

Основним етапом організації діяльності підприємства є класифікація бізнес-процесів. Одним із методів опису бізнес-процесів та технологією організації бізнесу на основі процесного підходу і корпоративних інформаційних систем є метод Workflow. Термін Workflow дослівно означає «потік робіт». Однак технологія Workflow розглядається набагато ширше – як автоматизація бізнеспроцесів підприємства, яка є частиною концепції управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) і пропонує підходи до прискорення реакції компанії та її процесів на швидкі зміни зовнішнього середовища. Workflow у даний час вважається ключовою технологією, що здійснює вплив на розвиток інших технологій.

Workflow (згідно глосарію Workflow Management Coalition, міжнародної організації, що займається введенням стандартів в системах Workflow) – це впорядкована в часі безліч робочих завдань, одержуваних і виконуваних співробітниками за допомогою засобів механізації, автоматизації, або вручну, але в тих послідовностях і в рамках тих правил, які визначені для даного бізнес-процесу.

Виникнення технології Workflow у світі стало результатом поступового переходу від функціонально-орієнтованої організації до процесно-орієнтованої. При цьому основна увага фокусується не скільки на окремих функціях бізнесу, як на самому процесі. Як уже показала світова практика, впровадження подібної технології суттєво скорочує тривалість робочих циклів і дозволяє звести до мінімуму час реакції на запити клієнтів і на зміну ситуації на ринку.

Сьогодні технологію Workflow розглядають як основу моделі організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем XXI-го століття. Така технологія якнайкраще підходить і до вітчизняних умов ведення бізнесу,

основними з яких є непередбачуваність розвитку ринку та зовнішнього середовища [22].

Впровадження технології Workflow підвищує ефективну діяльність підприємства. Для побудови дієвої системи управління необхідно:

1. Переглянути внутрішні резерви підприємства.
2. Розглянути питання оптимізації існуючої структури та всіх бізнес-процесів.
3. З'ясувати, які з бізнес-процесів «працюють» на прибуток.
4. З'ясувати, які процеси є другорядними та ступінь їх перспективності та участі в загальному прибутку.
5. Знайти процеси, які відволікають капітал компанії.

Тобто, необхідно проведення поглибленого аудиту всіх бізнес-процесів підприємства, проведення їх ранжування за впливом на діяльність підприємства [24, с. 132].

Для вітчизняних підприємств є дуже значущим впровадження методів удосконалювання, які будуть потребувати значних трансформацій в управлінні, зокрема різні методи вдосконалення бізнес-процесів, які поділяють на короткострокові та довготермінові. До короткострокових методів удосконалення бізнес-процесів відносять: метод швидкого аналізу, метод ідеалізації, статистичне управління процесами, аналіз робочих осередків, метод структуризації функцій якості. До довгострокових методів удосконалення бізнес-процесів відносять: перепроєктування бізнес-процесів, спрощення, бенчмаркінг, реінжиніринг.

Методика швидкого аналізу ґрунтується на виявленні й аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок виробництва; методика ідеалізації бізнес-процесів ґрунтується на методі побудови ідеальної системи, яка полягає в бажанні виконувати ідеальні бізнес-процеси; статистичного управління бізнес-процесами є виокремлення чинників, що впливають на його ефективність; метод структуризації функцій якості дає змогу встановити зв'язки між вимогами і прийомами їх задоволення; метод аналізу робочих осередків

полягає у визначенні технічних вимог для продукту чи послуги, які необхідні для споживача.

До довготермінових методів удосконалень належать: перепроєктування бізнес-процесів, тобто методика покращення, що заснована на чіткому подетальному аналізі існуючих вже бізнес-процесів та передбачає можливість виправлення існуючого процесу до цілей підприємства; бенчмаркінг – удосконалення, яке спрямоване на пошук та оцінку найкращих прикладів ведення бізнесу існуючими конкурентами.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у ключових показниках результативності, таких як витрати, якість, обслуговування і швидкість. Використання цього підходу дає змогу подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства [65, с. 68].

Використання цих методів на підприємствах залежить від певних факторів, таких як рівень та частота змін, характер організації, специфіка діяльності. Проаналізовані методи можуть застосовуватися і комплексно залежно від розв’язуваної задачі, наприклад, бенчмаркінг на стадії ідентифікації бізнеспроцесів з подальшим вдосконаленням за допомогою методу Six Sigma [31].

Six Sigma – це забезпечення вдосконалення бізнесу, в межах якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача [33, с. 64].

Оптимізація бізнес-процесів підприємств є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів [24, с. 133].

Оптимально функціонуючий бізнес-процес – це процес, реалізація якого

забезпечує досягнення поставлених цілей за мінімальних затрат. На першому етапі робіт необхідно знайти можливі варіанти оптимізації, які формулюються з огляду на результати аналізу бізнес-процесів і цілей оптимізації. Розробка механізму оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств, який повинен включати такі етапи:

- підвищення прозорості, керованості й контрольованості діяльності підприємства на всіх рівнях;
- зниження витрат і часу, підвищення якості й ефективності функціонування бізнес-процесів;
- зниження собівартості робіт у рамках бізнеспроцесу;
- удосконалення системи фінансового управління структурними підрозділами підприємства на основі автоматизації бізнес-процесів;
- виявлення, ідентифікація, аналізі регламентація ключових бізнес-процесів та їхніх взаємо зв'язків, що дає змогу сформувати процесно орієнтовану модель діяльності підприємства з чіткими завданнями кожного конкретного бізнес-процесу і найголовніше – кількісними та якісними характеристиками. Це дає змогу оцінити їхню ефективність і на цій основі приймати якісні рішення про їхню оптимізацію;
- виявлення і нейтралізація значущих чинників, які призводять до втрати ефективності бізнес-процесів, тощо.

Одним із вагомих чинників, який призводить до втрати ефективності, є висока собівартість робіт у рамках бізнес-процесу. Визначальними складовими собівартості є час та обсяг ресурсів, витрачених на виконання робіт (неповне використання потенціалу співробітників, нераціональне використання приміщень, техніки тощо). Скорочення часу та ресурсів на здійснення операцій шляхом оптимізації бізнес-процесу істотно знижує собівартість продукції підприємства, що підвищує конкурентоспроможність і прибутковість підприємства. Слід зазначити, що в умовах кризи вітчизняні менеджери, окрім випадків, наведених вище, допускають фатальні помилки в оптимізації бізнес-процесів. Серед них: «заморожування» проектів, спрямованих на розвиток

(інвестиційних проектів); закриття збиткових напрямів без очікування окупності; продаж непрофільних, неефективних або допоміжних активів; зменшення премій і зарплат співробітникам; звільнення, скорочення співробітників; «заморожування» внутрішніх проектів розвитку [32, с. 165].

Підсумовуючи викладене вище, узагальнимо цілі, принципи, методи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі, принципи і методи удосконалення управління бізнес-процесами підприємств

Цілі	
Мінімізація витрат; скорочення витрат робочого часу, ресурсів, тривалості процесу, витрат праці; оптимізація організаційної структури, скорочення функцій; підвищення якості продукції (послуг) тощо	
Принципи	
Мінімальна кількість учасників процесу; єдиний контроль над бізнес-процесом, скорочення кількості узгоджень; паралельне виконання управлінських функцій; типізація процесів; спрощення процесів (зменшення кількості «входів», об'єднання робіт тощо); автономність процесів; усунення розривів у технологічному ланцюжку; створення максимальної кількості можливих варіантів реалізації процесу тощо	
Методи	
1. Безперервне вдосконалення: детальний і системний розгляд наявного процесу для пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо це необхідно, кардинального перепроєктування	2. Методика швидкого аналізу рішення: увага концентрується на певному процесі під час одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів покращення цього процесу протягом наступних 90 днів
3. Реінжиніринг BPR: радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення ключових показників результативності (витрати, якість, результативність тощо)	4. Бенчмаркінг: порівняльний аналіз процесів господарювання конкретного підприємства з еталонними процесами підприємств, що виконують такі самі або подібні процеси, проте функціонують краще, для покращення поточної діяльності
5. Грінфілд: аналіз і прийняття рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з «чистого аркуша».	

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Зважаючи на викладене вище, можемо зробити висновок, що ефективне управління процесами в організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію, тому дуже важливе формування системи вдосконалення бізнес-процесів на основі інноваційних підходів до управління бізне

Управління бізнес-процесами в умовах змін ринкового середовища вимагає від керівників процесів своєчасно виявляти проблемні, нерентабельні

процеси і здійснювати їх якісне перетворення шляхом поділу великих і складних процесів на більш дрібні або, навпаки, об'єднання декількох невеликих процесів в один великий. Керівник процесу повинен швидко реагувати на вимоги часу і розробляти нові адаптовані процеси, замінюючи за необхідності старі, які не відповідають потребам кінцевого споживача і не забезпечують досягнення бажаної результативності [47, с. 26]. Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами підприємств дасть змогу сформувати цілий блок стратегічних переваг, який буде сприяти раціональному використанню потенціалу, зростанню конкурентоспроможності, ефективності маркетингової діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту.

3.2. Удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Управління бізнес-процесами є основою забезпечення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств з метою повного задоволення вимог споживачів. Тому доцільно запроваджувати концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств яка заснована на гіпотезі, що ефективне управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення [47, с. 24].

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами передбачає дослідження окремих підсистем підприємства, передбачає розрахунок кількісних відносних показників – співвідношення результату до витрат, а також надання якісних характеристик сфери комунікації зі споживачами, працівниками та інших сфер, виміряти які кількісно неможливо.

При здійсненні управління бізнес-процесами важливо здійснювати оцінку та аналіз бізнес-процесів. Даний процес на ТОВ «Медичний центр «Матерна»» пропонуємо здійснювати за такими етапами:

- перший етап полягає у проведенні системної діагностики бізнес-процесів підприємства, що дає змогу встановити якісні та кількісні характеристики, які визначають ступінь ефективності управління і функціонування;

- на другому етапі, використовуючи методи якісного аналізу, виокремлюють найбільш проблемні бізнес-процеси і визначають їх «вузькі місця». Результатом проведеної діагностики повинна стати формалізація проблеми і виявлення причин неефективного управління, а також факторів, що зумовлюють появу цих причин.

- третій етап включає проведення якісної й кількісної оцінки ресурсних можливостей підприємства для реалізації заходів щодо вдосконалення за чотирма напрямками. Оцінка виробничого потенціалу націлена на пошук варіантів проведення модернізації виробничих потужностей або часткового оновлення ресурсної бази. Аналіз трудового потенціалу дає змогу визначити інфраструктуру, що забезпечує в довгостроковій перспективі зростання і розвиток персоналу;

- четвертий етап – моделювання бізнес-процесів і визначення заходів щодо їх удосконалення;

- п'ятий етап – визначення економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів за кожним бізнес-процесом і розрахунок інтегрального ефекту. Під час розрахунку результативності перетворень бізнес-процесів необхідно враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають прогнози розвитку підприємства на перспективу;

- шостий етап включає реалізацію і контроль над виконанням заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коригування проведених перетворень (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами

ТОВ «Медичний центр «Матерна»

Джерело: сформовано автором на основі [68]

Проведений аналіз фінансовго стану за показниками фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності та діагностика управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»», яка передбачала виокремлення основних, управлінських, допоміжних бізнес-процесів, дали змогу визначити та охарактеризувати сильні та слабкі сторони бізнес-системи підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сильні і слабкі сторони бізнес-процесів
ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Бізнес-процеси	Сильні сторони	Слабкі сторони
Формування та надання пакету послуг	- широкий спектр послуг;	- висока собівартість послуг;
Закупка та обслуговування мед. техніки	- високотехнологічне обладнання	- швидке зношення медичного обладнання
Управління персоналом	- висококваліфікований персонал з досвідом роботи; - керівні посади займають висококваліфіковані кадри; - налагоджена система управління	- низький ступінь готовності працівників до змін; - недостатній рівень комунікаційної мережі
Управління маркетингом	- використання різних видів реклами	- відсутність структурного підрозділу з маркетингу
Управління фінансами	- використання адаптивної моделі управління фінансовими ресурсами	- наявність нерентабельних видів послуг; - чистий результат діяльності підприємства – збиток;
Управління якістю	- відповідність існуючим вітчизняним постановам і нормам надання медичних послуг	- відсутність практики застосування міжнародних стандартів надання медичних послуг
Технічне забезпечення	- наявність договорів на технічне обслуговування використовуваного медичного обладнання; - використання медичних інформаційних систем	- висока вартість технічного обслуговування обладнання та інформаційних систем
Юридичне забезпечення	- наявність ліцензії на надання медичних послуг	- відсутність національних стандартів надання медичних послуг; - недостатня розвиненість правового поля захисту пацієнтів

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи дані таблиці, можемо констатувати, що ефективність виокремлених бізнес-процесів потребує не лише кількісної оцінки з використанням внутрішньої інформації підприємства. Умови сьогодення вимагають від діагностичного процесу застосування якісних характеристик із використання інформації про оточення в якому функціонує бізнес, врахування цілей та стратегій підприємства. Зазначимо, що до найпопулярніших сучасних методик оцінки бізнесу є система КПЕ або ж ключові показники ефективності (англ. Key Performance indicators – КПЕ), яку використовують більшість великих світових компаній. Основні показники ефективності (КПЕ) – це вимірювані цілі компанії, як правило, пов'язані зі стратегією, розкриті за допомогою інструментів управління ефективністю, таких як збалансована система показників [72, с. 161].

Організації використовують КПЕ на декількох рівнях для оцінки свого успіху в досягненні цілей. КПЕ високого рівня можуть орієнтуватися на загальну ефективність бізнесу, тоді як КПЕ низького рівня можуть зосереджуватися на процесах у відділах, таких як продажі, маркетинг, HR, підтримка та інші. Ключові показники діяльності компанії є не тільки важливими для моніторингу фінансових показників, вони також можуть допомогти покращити моральний стан працівників, задоволення клієнтів та інші, більш особисті цілі, важливі для зростання та успіху бізнесу в цілому. Важливість застосування системи КПЕ можливо пояснити такими твердженнями [87]:

- вимірювання цілей: КПЕ – це вимірювання, за допомогою якого можна визначити, чи досягає бізнес своїх стратегічних цілей, чи ні;
- надання інформації та зворотного зв'язку. Показники забезпечують простий, детальний огляд діяльності компанії, а також надійну інформацію в реальному часі для ефективного прийняття рішень;
- освіта. КПЕ створюють передумови для розвитку навчання в організації, оскільки завдяки їм зростає конкуренція між персоналом, що може призвести до виникнення інновацій та кращого розуміння бізнес-стратегії;

– мораль персоналу. Завдяки КПЕ можливим є отримання позитивних відгуків чи мотиваційних стимулів. Для прикладу, якщо роботу персоналу не оцінювати, нові рішення чи досягнення можуть бути не поміченими і відповідно не оцінені вищим керівництвом. На основі КПЕ в компаніях можуть розроблятися системи бонусів чи винагород;

– послідовність та наступність. Пріоритети та цілі в бізнесі постійно змінюються під впливом різноманітних факторів, але вимірювання КПЕ має залишатися послідовним та системним. Це важливо для моніторингу довгострокових стратегічних цілей, не зважаючи на зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища.

В Україні дана система індикаторів ще не набула поширення, проте, спробуємо адаптувати її для характеристики бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ключові показники ефективності бізнес-процесів
ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

№ п/п	Показник	Сутність показника
1	2	3
Фінансові показники		
1.	Чистий прибуток	Чистий прибуток, який краще формує розуміння успішності діяльності компанії
2.	Загальна сума витрат	Значення величини витрат використовують для визначення політики управління витратами
3.	Дохід проти цілі	Це порівняння між фактичним доходом та прогнозованим доходом. Аналіз розбіжностей між цими двома показниками допоможе визначити, як працює компанія в напрямку досягнення поставлених цілей
4.	Вартість проданих товарів (послуг)	Показник собівартості реалізованої продукції. Ця інформація є ключовою при визначенні конкурентної позиції товару на ринку
5.	Витрати проти бюджету	Порівняння фактичних витрат із прогнозованим бюджетом дасть змогу створити ефективніший бюджет компанії в майбутньому
Показники активності клієнтів		
6.	Відносна кількість клієнтів	Визначається співвідношення між кількістю придбаними та втраченими клієнтами. За допомогою даного показника керівництво компанії може зрозуміти, чи продукція компанії задовольняє чи не задовольняє потреби клієнтів

Продовження табл. 3.3

1	2	3
7.	Чистий показник промоутера	Щоб визначити показник, клієнти щоквартально проходять опитування, щоб побачити, наскільки ймовірно, що вони порекомендують продукцію компанії
8.	Задоволеність клієнтів	Показник розраховується співвідношенням кількості задоволених клієнтів послугами до кількості клієнтів, які повторюють покупку
9.	Вартість придбання клієнта	Показник за допомогою якого можна оцінити економічну ефективність маркетингу кампанії
Показники бізнес-процесів		
10.	Підтримка клієнтів з допомогою запитів	Аналіз кількості нових запитів, кількості вирішених запитів та часу вирішення допоможе створити найкращий відділ обслуговування клієнтів у галузі
11.	Відсоток дефектної продукції (послуг)	Показник розраховується співвідношенням кількості задоволених клієнтів послугами до незадоволених клієнтів
12.	Загальний показник ефективності	Отриманий дохід за одиницю часу
Показники управління персоналом		
13.	Коефіцієнт обороту працівників	Кількість працівників, які звільнились з компанії розділена на середню кількість працівників
14.	Коефіцієнт залучення працівників	Кількість залучених працівників розділена на середню кількість працівників
15.	Задоволеність працівників	Вимірювання задоволеності працівника за допомогою опитувань та інших показників є життєво важливим для успішної діяльності компанії

Джерело: сформовано автором на основі [87]

Варто зазначити, що система КПЕ є ефективним способом оцінки бізнес-процесів, однак її використання потребує дотримання певних базових правил:

1. Стратегічні КПЕ повинні бути узгоджені з стратегічними цілями. Доцільно слідкувати за тим щоб стратегічні показники були важливими для реалізації стратегії та регулярного регулярно переглядались після будь-яких змін в стратегії компанії. Необхідно переконатись, що обрані раніше показники є релевантними та тісно пов'язаними з конкретною ціллю компанії.

2. Інтеграція КПЕ в стратегічну структуру управління. Ефективність КПЕ можна підвищити, інтегруючи їх у рамки стратегічного управління. Однією з найпопулярніших фреймворків є збалансована система показників. Незважаючи на певні труднощі в його практичній реалізації, науковці та практики рекомендують використовувати систему збалансованих показників.

3. Застосування детальних критеріїв для вибору репутації. Через

обмежені ресурси не можливо аналізувати всі можливі показники. Таким чином, необхідно обирати КПЕ на основі таких критеріїв, як відповідність стратегічним цілям, баланс між перспективними та відсталими КПЕ і зрозумілістю КПЕ для працівників на різних рівнях.

Оцінку ключових показників ефективності бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка ключових показники ефективності бізнес-процесів

ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

№ п/п	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-
Фінансові показник					
1.	Чистий прибуток (збиток)	(1276,9)	(1122,7)	(319,4)	(-957,5)
2.	Витрати	6273,3	6388,3	7265,7	992,4
3.	Дохід проти цілі	0,81	0,86	0,90	0,09
4.	Вартість проданих товарів (послуг)	4995,9	5265,6	6946,3	1950,4
5.	Витрати проти бюджету	1,14	1,11	1,09	-0,05
Показники активності клієнтів					
6.	Відносна кількість клієнтів (придбані до втрачених)	27/9	36/12	58/11	31/2
7.	Чистий показник промоутера (клієнти, які порекомендують послуги)	9 із 10	10 із 10	8 із 10	-
8.	Задоволеність клієнтів (клієнти, які повторюють послугудо до кількості задоволених клієнтів)	5 із 9	8 із 10	6 із 10	-
9.	Вартість придбання клієнта (витрати на комунікаційну політику)	866,1	604,2	455,0	-411,1
Показники бізнес-процесів					
10.	Підтримка клієнтів з допомогою запитів (вирішені запити до кількості запитів)	10 із 10	10 із 10	9 із 10	-
11.	Відсоток дефектної продукції (послуг) (незадоволені клієнти до задоволених клієнтів)	0,12	0,05	0,07	-0,05
12.	Загальний показник ефективності (отриманий дохід за 1 день)	13,68	14,43	19,03	5,35
Показники управління персоналом					
13.	Коефіцієнт обороту працівників	0,03	0,12	0,1	0,07
14.	Коефіцієнт залучення працівників	0,14	0,06	0,28	0,14
15.	Задоволеність працівників	33 із 35	32 із 33	40 із 43	-

Джерело: сформовано автором на основі проведеного анкетування

Проведений розрахунок ключових показників ефективності бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» дав можливість сформулювати висновок, що діяльність підприємства характеризується як збиткова, оскільки темп зростання витрат перевищує темп зростання доходів. Фактичні витрати центру перевищують передбачені бюджетом, так у 2021 році перевищення сягло 9 %. Щодо запланованих надходжень, констатуємо невідповідність передбаченій плановій величині у 2021 році на 10 %. Визначення показників активності клієнтів показало, що ТОВ «Медичний центр «Матерна»» має достатньо хороші відгуки серед клієнтів, більшість з них задоволені отриманими послугами, звертаються повторно та рекомендують заклад своїм знайомим.

Аналіз фінансової звітності підприємства свідчить, що ТОВ «Медичний центр «Матерна»» протягом дослідженого періоду оптимізує рівень своєї діяльності, що відображається у величині витрат та доходів. Так, у 2021 році порівняно з 2019 роком скорочуються витрати на залучення клієнтів на 411,1 тис. грн. Це в свою чергу є негативною тенденцією, оскільки ця складова бізнес-системи є важливою у формування стійкого розвитку.

Позитивним є те, що всі запити, які надходять від клієнтів не залишаються без уваги і більшість з них залишаються задоволеними отриманими послугами закладу.

Варто також зазначити, що протягом 2019-2021 рр. сформувалася тенденція до підвищення ефективності роботи центру за показником отриманого доходу за 1 день роботи. Так, у 2021 році за день роботи підприємство в середньому формує чистий дохід у розмірі 19,03 тис. грн., що на 5,35 тис. грн. більше порівняно з 2019 роком.

Показники управління персоналом свідчать, що кількість нових залучених фахівців є більшою ніж тих, хто звільняється, у 2021 році коефіцієнт залучення працівників зріс на 14 % порівняно з 2019 роком. Регулярне анкетування співробітників зазначає, що переважна більшість працівників задоволена умовами праці та умовами оплати.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Проведений аналіз бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» дав можливість виявити сильні і слабкі сторони в існуючій бізнес-системі підприємства. До сильних сторін можемо віднести наявний широкий спектр медичних послуг, середні ринкові ціни, висококваліфікований персонал центру, ефективне використання наявних ресурсів. Щодо слабких сторін, варто зазначити, що існуюча конкуренція на ринку медичних послуг призводить до оптимізації діяльності, темп зростання витрат дещо вищий за темп формування доходів. Загалом, діяльність медичного центру характеризується збитковістю, проте за 2019-2021 рр. розмір збитку зменшується. Використання в аналізі не лише кількісних показників, а також і якісних допомогло встановити, що центру необхідно більш детально вивчати ринкову ситуацію. Тому, пропонуємо створити посаду маркетолога для забезпечення можливості формування більш конкурентоспроможних медичних послуг з орієнтацією на запити споживачів з урахуванням співвідношення цінового і якісного факторів. Витрати на створення посади маркетолога наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок бюджету на створення посади маркетолога

ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

Статті витрат	Сума, грн.
Разові витрати при формуванні посади	
Меблі	5000
Обчислювальна і офісна техніка	30000
Усього	35000
Річні витрати	
Заробітна плата	180000
Відрахування	39600
Канцтовари, офісний папір	3000
Госптовари	1500
Послуги зв'язку	3000
Інтернет	2000
Усього	229100
Разом	264100

Проведений аналіз показників рентабельності діяльності медичного центру показав, що хоча протягом 2019-2021 рр. підприємство нарощує рівень

отриманого доходу, проте рівень витрат є вищим. Пропонуємо провести ABC-аналіз для визначення послуг, які найбільше приносять доходу (табл. 3.6, 3.7).

Таблиця 3.6

ABC –аналіз послуг ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

№ п.п.	Назва послуги	Ціна, грн	Частка %
1.	Консультації лікарів	208,39	3
2.	Екстракорпоральне запліднення (ЕКЗ), перша спроба (без вартості медикаментів)	1528,19	22
3.	Кріопрограми	694,63	10
4.	Лікувальні програми	1250,33	18
5.	Ультразвукова діагностика	416,78	6
6.	Урологічні операції (без вартості знеболювання і гістологічного обстеження операційного матеріалу)	555,7	8
7.	Процедури і маніпуляції	347,31	5
8.	Пластична хірургія	972,48	14
9.	Діагностична гістроскопія	263,96	3,8
10.	Діагностична лапароскопія	361,21	5,2
11.	Косметологічні процедури	347,32	5
	Чистий дохід	6946,3	100

Частка доходу, яка припадає на послуги центру та визначена частка наростаючим підсумком наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Групування послуг ТОВ «Медичний центр «Матерна»»

відповідно до ABC –аналіз

№ п.п.	Назва послуги	Частка доходу, %	Частка доходу наростаючим підсумком, %	Позиція
1	2	3	4	5
1.	Екстракорпоральне запліднення (ЕКЗ), перша спроба (без вартості медикаментів)	22	22	A
2.	Лікувальні програми	18	40	A
3.	Пластична хірургія	14	54	A
4.	Кріопрограми	10	64	A
5.	Урологічні операції	8	72	A
6.	Ультразвукова діагностика	6	78	A
7.	Діагностична лапароскопія	5,2	83,2	B
8.	Косметологічні процедури	5	88,2	B
9.	Консультації лікарів	5	93,2	B

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
10.	Діагностична гістероскопія	3,8	97	С
11.	Процедури і маніпуляції	3	100	С
Разом		100	Х	Х

Проведений АВС-аналіз дав можливість встановити, що до категорії послуг ТОВ «Медичний центр «Матерна»», які приносять центру найбільше доходу відносяться: екстракорпоральне запліднення (ЕКЗ), перша спроба (без вартості медикаментів), лікувальні програми, пластична хірургія, кріопрограми, урологічні операції, ультразвукова діагностика. Можемо зробити висновок, що для покращення рівня доходності медичному центру «Матерна» слід розвивати напрямок надання комплексних послуг. Зважаючи на спеціалізацію центру, існуючий кадровий потенціал та потенціал технічного забезпечення, пропонуємо розширити перелік послуг, додавши комплексні послуги спостереження вагітних. Перелік аналогічних послуг та цінова політика найбільших конкурентів центру в Житомирській області наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Аналіз послуг найбільших конкурентів ТОВ «Медичний центр «Матерна»»
в Житомирській області

МедісК. Медичний центр		Клініка «Медібор»		Медичний центр «Мати та дитина»	
1		2		3	
Програма спостереження вагітних «Стандарт»	24500	Пакет амбулаторного спостереження вагітності «Щаслива мама» (базовий)	26830	Програма спостереження вагітності «Стандарт»	21900
Програма спостереження вагітних «16+»	20500	-	-	Програма спостереження вагітності «Стандарт +»	27400
Програма спостереження вагітних «22+»	16000	-	-	Програма спостереження вагітності «Індивідуальна»	35310
Програма спостереження вагітних «30+»	8000	-	-	Програма спостереження вагітності «Індивідуальна» (з 20 тижня вагітності)	24800

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
-	-	-	-	Програма спостереження вагітності «Індивідуальна» (з 28 тижня вагітності)	21200
Програма спостереження вагітних «Екстра»	26000	Пакет амбулаторного спостереження вагітності «Щаслива мама» (преміум)	45000	Програма спостереження вагітності «Преміум»	47500
Програма спостереження вагітних «Подвійне щастя»	25500	-	-	Програма спостереження вагітності «Подвійне щастя» (з 20 тижня вагітності)	25410
-	-	-	-	Програма спостереження вагітності «Подвійне щастя»	40810
-	-	-	-	Програма спостереження вагітності «Щаслива»	32450

Джерело: URL: <https://medibor.com/ua/>; URL: <https://mdclinics.com.ua/ua/>; URL: <https://www.instagram.com/medis.k.zt/>

В таблиці 3.9 наведено послуги, які ТОВ «Медичний центр «Матерна»» може запровадити в свою медичну практику. Медичними комплексними послугами по спостереженню вагітності можуть надаватися також жінкам, які проходили лікування у центрі. Пропонуємо таким клієнтам надавати знижку у розмірі 15 %.

Таблиця 3.9

Програми ведення вагітності в Медичному центрі «Матерна»

№ п/п	Назва програми	Ціна, грн.
1.	Програма спостереження вагітності «Стандарт»	24400
2.	Програма спостереження вагітності «Преміум»	40000
3.	Програма спостереження вагітності «Подвійне щастя»	25400
4.	Програма спостереження вагітності «Базова», для пацієнтів які пройшли лікування методом ЕКЗ в МЦ «Матерна»	20740
5.	Програма спостереження вагітності «Преміум», для пацієнтів які пройшли лікування методом ЕКЗ в МЦ «Матерна»	34000
6.	Програма спостереження вагітності «Подвійне щастя», для пацієнтів які пройшли лікування методом ЕКЗ в МЦ «Матерна»	21590

Очікується, що реалізація наведених пропозицій щодо покращення бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» та управління бізнес-

системою, впливе на підвищення результатів діяльності. Прогноз фінансових результатів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» на 2022 рік наведений таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Прогноз фінансових результатів діяльності ТОВ «Медичний центр «Матерна»»
на 2022 рік

Показники	Роки		Прогноз 2022 р.	Відхилення прогноз 2022 р. до 2021 р.	
	2020	2021		+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5265,6	6946,3	8700	1753,7	25,25
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4373,9	5843,8	7012,56	1168,76	20,0
Валовий: прибуток (збиток)	891,7	1102,5	1688	585,5	53,11
Інші операційні витрати	2014,4	1421,9	1686	264,1	18,57
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	(1122,7)	(319,4)	2,0	321,4	100,63

Дані таблиці 3.10 свідчать, що в 2022 році розширення послуг призведе до підвищення рівня доходу на 25,25 %. Очікується, що темп зростання собівартості залишиться на рівні 20 % і залежатиме від вартості ресурсної складової діяльності, інші операційні витрати мають тенденцію до зростання на рівні 18,57 %. Враховуючи спрогнозовану динаміку, підприємство подолає збитковий рівень діяльності. На рисунку 3.2 відображена лінія тренду чистого доходу.

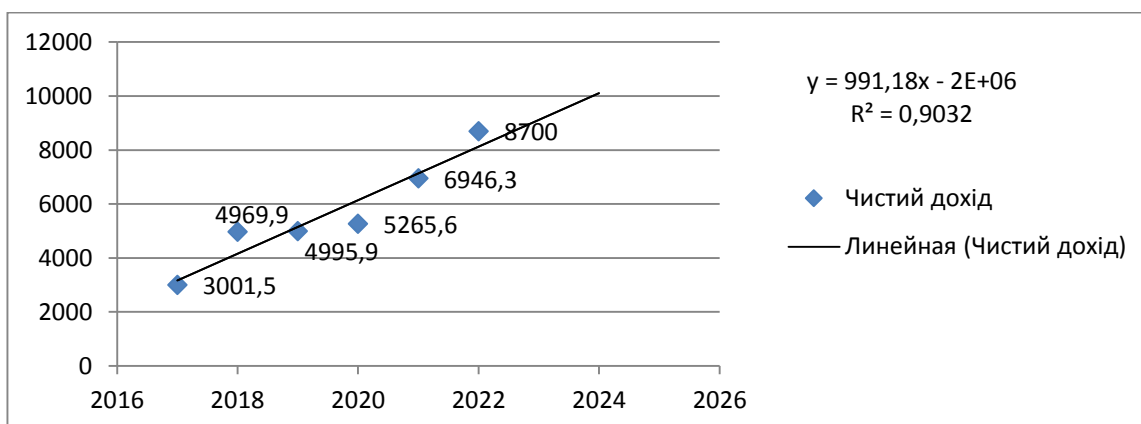


Рис. 3.2. Прогнозування чистого доходу
ТОВ «Медичний центр «Матерна»» на 2022 рік

Аналіз рисунку 3.2 дає можливість сформулювати висновок, що реалізація пропозицій щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»», допоможе з кожним роком підвищувати рівень доходу. Розрахований показник детермінації становить 0,9032 свідчить, що встановлена лінія тренду, яка описує рівень доходу ТОВ «Медичний центр «Матерна»» є достовірною.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»» дало можливість сформулювати висновки:

1. Управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»» має базуватися на засадах процесного підходу з використанням концепції ефективного управління. Сформований алгоритм процесу управління бізнес-процесами та їх оцінки передбачає застосування ключових показників ефективності. Ключові показники ефективності бізнес-процесів ТОВ «Медичний центр «Матерна»» передбачають оцінку бізнес-процесів щодо фінансової складової, активності клієнтів, управління персоналом.

2. Автором запропоновано підвищити рівень фінансових надходжень і ефективності діяльності за рахунок надання комплексних послуг ведення вагітності, оскільки проведений АВС-аналіз послуг ТОВ «Медичний центр «Матерна»» визначив, що найбільшу частку доходу забезпечують комплексні послуги.

3. Здійснені розрахунки ефективності запропонованих заходів свідчать про зростання у прогнозованому 2022 році рівня доходу. Визначена лінія тренду чистого доходу ТОВ «Медичний центр «Матерна»» свідчить, що запропоновані заходи зможуть забезпечити поступове зростання ефективності діяльності, оскільки розрахований показник детермінації становить 0,9032.

ВИСНОВКИ

У висновках узагальнено результати дослідження теоретичних засад та сучасного стану управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»»:

1. Досліджено економічну сутність та трактування поняття «бізнес-процеси». Встановлено, що єдиного трактування терміну не існує. Автором запропоновано визначати бізнес-процеси як системне явище, яке формується з взаємопов'язаних управлінських дій (видів діяльності), направлене на ефективне використання вхідних ресурсів для забезпечення стійкого розвитку підприємства щодо формування високої продуктивності, реалізації стратегії на цільовому ринку, забезпечення конкурентоспроможності.

2. Виокремлено основні складові управління бізнес-процесами підприємства (формування ефективної команди, нормативне регламентування стратегії, планування діяльності, горизонтальна узгодженість цілей, контроль і аудит бізнес-процесів, клієнтоорієнтована філософія підприємства, комунікації та інформація, взаємодія і супідрядність цілей підприємства з інтересами персоналу, розвиток компетентності персоналу, стимулювання персоналу) та досліджено досвід зарубіжного та вітчизняного управління бізнес-процесами підприємства. Встановлено, що впровадження ефективного управління бізнес-процесами вітчизняними підприємствами відбувається повільними темпами, а процесний підхід до управління діяльністю підприємства використовується обмежено.

3. Досліджено існуючі методи діагностики бізнес-процесів підприємства. Найбільш застосовуваними є: SWOT-аналіз, аналіз процесу по відношенню до типових вимог (на основі ISO 9001), виокремлення проблемних областей, візуальний якісний аналіз.

4. Встановлено нормативно-правове забезпечення управління бізнес-процесами підприємства, яке згруповане у три блоки нормативно-правових актів:

1. Конституція України, зокрема ст. 42.

2. Блок спеціальних нормативних актів, що регулюють виключно підприємницьку діяльність: Закони України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства», «Про фермерське господарство», «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та інші.

3. Нормативно-правові акти, що містять окремі норми або їх сукупність, які регулюють підприємництво: Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Податковий Кодекс України, закони України «Про власність», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про захист прав споживачів», «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» та інші.

5. Окреслено загальні тенденції розвитку ТОВ «Медичний центр «Матерна»». Описані види діяльності медичного центру, особливості ведення бізнесу, охарактеризована цінова політика закладу, визначені можливості і загрози, сильні і слабкі сторони ведення бізнесу.

6. Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Медичний центр «Матерна»» дала змогу сформулювати висновок, що фінансовий стан є незадовільний. Розраховані значення показників у 2021 році не відповідають нормативним. Показники ліквідності не відповідають нормативним значенням, аналіз показників фінансової стійкості встановив, що значення не відповідають загальноприйнятим рекомендованим, підприємство у 2021 році не здатне було власними активами покрити сформовані зобов'язання. Показники рентабельності протягом досліджуваного періоду мають від'ємне значення, оскільки діяльність підприємства є збитковою. Проте є позитивна динаміка зменшення розміру збитку, так у 2021 році рентабельність господарської діяльності становила -4,4 %, тоді як у 2019 році - 20,35 % (ефективність зросла на 15,95 %).

7. Встановлено, що відповідальним за реалізацію управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»» є керівник установи. Виокремлені та досліджені основні, допоміжні, процеси управління та розвитку бізнес-процеси ТОВ «Медичний центр «Матерна»» свідчать про злагоджену роботу бізнес-системи відповідно до існуючих умов ведення бізнесу. Незважаючи на те, що темп зростання витрат є вищим ніж темп зростання доходів, кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства – збиток, бізнес-процеси медичного центру сприяють налагодженому управлінню, комунікації між підрозділами, досягненню поставлених цілей діяльності.

8. В роботі автором сформовано алгоритм процесу оцінки управління бізнес-процесами ТОВ «Медичний центр «Матерна»», запропоновано в процесі оцінки використовувати ключові показники оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства.

9. Проведений АВС-аналіз послуг ТОВ «Медичний центр «Матерна»», дав можливість визначити, що найбільшу частку доходу забезпечують комплексні послуги. Автором запропоновано підвищити рівень фінансових надходжень і ефективності діяльності за рахунок надання комплексних послуг ведення вагітності.

10. Здійснені розрахунки ефективності запропонованих заходів свідчать про зростання у прогностичному 2022 році рівня доходу, медичний центр зможе подолати поріг беззбитковості. Побудований тренд формування доходу ТОВ «Медичний центр «Матерна»» свідчить, що впровадження запропонованих заходів зможе забезпечити поступове зростання ефективності діяльності, показник детермінації становить 0,9032.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єв С. О., Поцелуйко А. А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. 12. 89–93.
2. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення. Пер. с англ. С. В. Ариничева / Наук. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РІА «Стандарти і якість», 2003. 272 с.
3. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 23–32. URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/656>
4. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. К.: Київ. нац. торг. ек. інст., 2009. 280 с.
5. Барановський С., Толкачов М. Концептуальна модель удосконалення бізнес-процесів на малих і середніх підприємствах. Наука та інновації, 2017. №4(170). С.49-52.
6. Бедрій Д. І., Семко І. Б. Вдосконалення бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2015. № 1 (1110). С. 104-110.
7. Біннер Х. Ф. Управління організаціями і видавництвом: від функціонального менеджменту до процесного; пер. с нім. – М: Альпіна Бізнес Букс (Альпіна Паблішерз), 2010. 282 с.
8. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес – процесами на підприємствах України. Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. 2016. Вип. 17. С. 173–180. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40784?mode=full>
9. Ващенко К. О., Варналій З. С., Воротін В. Є. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні : [нац. доп.] . К. : Держпідприємництво, 2008. 180 с.
10. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2005. С. 195.

11. Волошан І. Г., Волковська Я. В. Облікова і податкова політика в управлінні бізнес-процесами промислових підприємств // Бізнес Інформ. 2019. №1. С. 273–278. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-273_278.pdf
12. Гавриленко Т.В., Павленко Л.К. Бізнес-процеси підприємства: сутність, класифікація та оптимізація. Вісник КНУТД № 18. 2008. С. 49-56.
13. Гайдаєнко О. М. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. 2019. №45. С.51-56.
14. Гайдаєнко О. М. Дослідження сутності бізнес – процесів у підприємстві. Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. 2019. №39. С.94-99.
15. Гой І. В. Смелянська Т. П. Підприємництво : [навч. посіб.]. К. : Центр учбової літератури, 2013. 368 с.
16. Гончарова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2013. № 10 (151). С. 78-82.
17. Горачук В. В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. Вінниця : ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2012. 213 с.
18. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.12.2022)
19. Губта П. Нова модель процесів менеджменту [Електронний ресурс]. 2006. URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/nmmp.htm>.
20. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнессистеми організації [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
21. Денисенко М. П., Колісніченко П. Т. Нормативно-правове забезпечення управління малим та середнім бізнесом. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. № 11. С. 4-12.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_11_3

22. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

23. Дикань. В. Л., Єлагін Ю. В. Інноваційні тенденції розвитку бізнес-процесів при-міських пасажирських перевезень. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. 53. С. 9–14.

24. Довба І. В., Сойма С. Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення [Електронний ресурс]. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка та суспільство. 2016. №6. С. 130–133. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf

25. Дорошкевич Д. В. Застосування японської моделі лідерства на українських підприємствах з врахуванням менталітетних особливостей. Вісник НТУ. К.: НТУ. 2012. Вип. 26.

26. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013

27. Дубініна В. В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. Економічний простір. 2016. № 113. С. 124-135.

28. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств [Електронний ресурс]. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2016. № 6. С. 66-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2016_6_10

29. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Збірник наукових праць Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». 2016. Вип. 13. С. 264-270.

30. Конституція України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата

звернення: 15.12.2022)

31. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Проблеми підвищення інфраструктури. 2011. №2. С.110-114. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf

32. Колесніков С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 162-169. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/158412>

33. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2013. Вип. 3. С. 64-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2013_3_17

34. 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 URL: <http://surl.li/eadim>

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

36. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>

37. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 2(07). С. 66–69. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/2_07_uk/14.pdf

38. Луцька Т. В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. Агросвіт. 2011. № 4. С. 68-73. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/8510>

39. Маматова Л. Ш. Правове забезпечення підприємницької діяльності в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 35. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_35_7

40. Маматова Л. Ш. Державне регулювання підприємницької діяльності в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: 36. наук. праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2017 Вип. 33. С. 153-160.

41. Масааки Имаи. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний/ Масааки Имаи; Пер. с англ. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. 274 с. URL: <https://gmpua.com/Management/Kaidzen/KaidzenMasaaki.pdf>

42. Матющенко С. Е. Оцінка ефективності бізнес-процесів сільськогосподарських організацій. Вісник ВДУІТ. 2013. № 8. С. 233–238.

43. Мельник К.Г., Воржакова Ю.П. Діджиталізація управління бізнес-процесами. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 52–53. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201188>

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

45. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158с. URL: <http://surl.li/eadff>

46. Онищенко В. О., Бондар М. І., Дубовая В. В. Облік у зарубіжних країнах [текст] : підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 576 с. URL: <http://surl.li/eamow>

47. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 22-26. URL: <http://surl.li/dzaxw>

48. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

49. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. №1 (46). С. 54—61. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/7.pdf>

50. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.12.2022)

51. Полінкевич О. М. Управління інноваційною спроможністю бізнес-процесів промислових підприємств. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. 2013. № 5. Т. 1. С. 112–116.

52. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf

53. Пономаренко В. С., Мінухін С. В. Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6820>

54. Рижик І. О., Глєбова А. О., Синягівська В. С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. 1(24). 152–160.

55. Рубан В. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. ВІСНИК КНУТД. 2012. №6. С. 239-247.

56. Романенков Ю. О., Зейнієв Т. Г. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. Системні дослідження та інформаційні технології. 2015. №3. С. 43-47. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14214?locale=uk>

57. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. №1-2(82). С. 79-84. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/511>

58. Синютін А. С. Економічна модель ланцюга поставок підприємства АПК. М: Супутник+, 2008. 28 с.
59. Смерічевський С. Ф., Захаров В. О. Управління бізнес-процесами // Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.
60. Сороківська М. В., Андрейків Т. Я. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : вид-во ЛКА, 2015. 288 с. URL: https://pidru4niki.com/86650/finansi/finansi_pidpriyemstv
61. Стадник В. Іжевський П. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності [Електронний ресурс]. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 1(18). С.137-148. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25304>
62. Струтинська І. В. Інформаційні технології організації бізнесу – імператив іннова-ційного розвитку бізнес-структур. Галицький економічний вісник. 2018. 55(2). 40–49.
63. Таранюк Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Суми : Вид-во «Мрія-1», 2014. 608 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2015_1_13
64. Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнеспроцесів промислових підприємств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2015. № 1. С. 119-124.
65. Теребух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25.7_12
66. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Х.: ИНЖЭК, 2005. 169 с.
67. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2016. Вип. 3(98). Ч. 1. С. 113-122.

68. Тур В. О., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

69. Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Г. В. Усова. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61.

70. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. Пер. с англ./ М. Хаммер, Дж. Чампи – СПб. 1997. – 332 с.

71. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/22_2017/12.pdf

72. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці, 2019. 6 (74). 160-167. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf

73. Цивільний кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 15.12.2022)

74. Чейз Річард Б., Еквілайн Ніколас, Дж. Якобс Робер. Виробничий і операційний менеджмент, 8-е видання.: Пер. с англ.: М.: Видавничий дім «Віл'ямс», 2004. 704 с.

75. Черненко Я.А. Порівняльний аналіз методів діагностики бізнес-процесів. Концепт. 2016. Т. 17. С. 136–140.

76. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182 URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/952>

77. Шлапак Д.В. Фінансові результати діяльності підприємства: сутність, порядок формування та відображення в обліку // Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України», Одеса, 16-20 травня 2016 р.

C.85-88. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2016/85.pdf>

78. Юрчук Н. П. Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. Ефективна економіка. 2018. 5. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16596.pdf>.

79. Яворська Т. І. Методологія вдосконалення управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 2 (37). С. 154-161.

80. Ясіновська І.Ф., Іщенко В.А. Ділова активність підприємства та шляхи її підвищення. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків. 2019. С. 206-209 URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/67.pdf>

81. Davenport T. H., Short J. E. The new industrial engineering: Information technology and business process redesign./ T. H. Davenport and // Sloan Management Review. 1990. №4. P. 11–27.

82. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position [Text] / W.E. Deming. – Cambridge, MA (USA) : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p

83. Harrington H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York: McGraw-Hill, 1991.

84. ISO 8402:1994 Управління якістю і забезпечення якості [Електронний ресурс] URL: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=20115.

85. Petryk I. Identification of Business Processes in Integrated Structures. Barometr Regionalny. 2015. №2. P.89-99.

86. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. 1985. №85 (July–August). P. 149–160.

87. Smith M. The strategic importance of company key performance indicators (KPIs). URL:<https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-keyperformance-indicators-kpis>