

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМОГО УПРАВЛІННЯ
КОМПАНІЄЮ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»

Виконала: студентка 4-го року навчання,

Спеціальності

073 Менеджмент

Шевчук Марія Максимівна

Керівник Гриджук Ірина Анатоліївна

Рецензент Загурська-Антонюк

Вікторія Францівна

Кваліфікаційна робота захищена















з оцінкою «_____»

Секретар ЕК: Ісаснко А.М.

«_____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	15.10.2020		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	9.11.2020		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	12.11.2020		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	17.02.2021 – 1 розділ 10.03.2021 – 2 розділ 30.03.2021 – 3 розділ		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	15.02.2021		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	31.03.2021		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		18.02.2021		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		10.03.2021		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		31.03.2021		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	8.05.2021		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	14.05.2021		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	13.05.2021		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до ____ травня	17.05.2021		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до ____ травня	20.05.2021		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до ____ травня	14.05.2021		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	24.05.2021		

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник Гриджук Ірина Анатоліївна

Виконавець кваліфікаційної роботи Шевчук Марія Максимівна

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 20 ____ року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Шевчук Марія Максимівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Впровадження інструментів системного управління компанією як метод підвищення ефективності її діяльності»

керівник роботи кандидат наук з державного управління, доцент, Гридчук Ірина Анатоліївна

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року №457-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи:

Вступ

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

1.1. Поняття системного управління організацією та його принципи

1.2. Системний підхід в менеджменті, його суть, основні етапи та чинники

1.3. Алгоритм побудови ефективної системи управління в сучасних умовах

Розділ 2. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

2.1. Характеристика та аналіз діяльності компанії «Біокодекс Україна»

2.2. Дослідження загальної системи управління підприємством та виявлення слабких місць в структурі менеджменту

Розділ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Переваги та недоліки наявної системи управління в компанії «Біокодекс Україна»

3.2. Рекомендації щодо впровадження ефективних інструментів системного управління в досліджуваній компанії

3.3 Системні методи управління на прикладі «Дао Toyota»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ	5
1.1. Поняття системного управління організацією та його принципи	5
1.2. Системний підхід в менеджменті, його суть, основні етапи та чинники .	9
1.3. Алгоритм побудови ефективної системи управління в сучасних умовах	14
Висновки до розділу 1	20
Розділ 2. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ	22
2.1. Характеристика та аналіз діяльності компанії «Біокодекс Україна»	22
2.2. Дослідження загальної системи управління підприємством та виявлення слабких місць в структурі менеджменту	28
Висновки до розділу 2	40
Розділ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	41
3.1 Переваги та недоліки наявної системи управління в компанії «Біокодекс Україна».....	41
3.2. Рекомендації щодо впровадження ефективних інструментів системного управління в досліджуваній компанії	44
3.3. Принципи застосування в компанії системних методів управління	50
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Бізнес проходив багато стадій до формування його таким, яким ми знаємо його наразі; проходив багато шкіл до моменту формування в такому стилі управління, який ми використовуємо тепер. На даний момент в світі існує чотири основні підходи, що суттєво вплинули на практичне керування бізнес процесами: школи управління, підхід до управління як процесу, системний підхід та ситуаційний підхід. Останні два почали застосовуватися та формуватися з 1960 років і до сьогодні.

Розвиток поняття «системне управління» зародилось на початку 20-х років 20 століття. Відкрив поняття молодий біолог Людвіг фон Берталанфі, хоча вивчення його було не на бізнес напрямом, а на вивчення організмів, як певної системи. В своїй роботі він розглядав системний підхід до вивчення біологічних організмів. Приблизно через 40 років він розглянув свою теорію систем на загальній системі життя та аналізі процесів. Його погляд призвів до розгляду теорії на рівні загальної науки.

В даний час підприємства мають складність з ефективним формуванням роботи, для вирішення даної проблеми варто звернути увагу на системне управління компанії. Метою даного підходу є формування всіх механізмів та процесів організації, збалансований розвиток всіх сфер: соціальних, економічних, екологічних, щоб робота відбувалась взаємопов'язано між собою та з максимальною ефективністю з меншими затратами ресурсів та за короткий термін часу.

Наразі неможливо вести бізнес без системного плану управління процесами. Системне управління – це цілісна координація робочої діяльності з метою створення і доставки покупцеві підвищеної економічної цінності. Це свідомий і заснований на співпраці принцип систематичного і системного управління всіма бізнес - процесами компанії. Він відповідає сучасним потребам

нової економіки, рухомої знаннями, де необхідно суміщати процесне мислення із стратегією, організаційними структурами і людськими ресурсами.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження науково-методичних і практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів системного управління для підвищення ефективності організації в цілому.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи вирішено такі завдання:

- досліджено поняття «системного управління»;
- розглянуто системні елементи, завдяки яким здійснюється управління;

проведено SWOT та PEST аналізи;

- досліджено організаційну структуру компанії;
- проаналізовано досвід впровадження інструментів системного підходу, на прикладі міжнародної компанії («ТОВ Біокодекс Україна»);
- запропоновано ефективні інструменти системного управління.

Об'єктом дослідження є система управління компанією.

Предметом дослідження є процес впровадження інструментів системного управління в компанії.

Методологічну основу дослідження склали емпіричні та теоретичні методи системного управління: спостереження, аналіз, системний аналіз тощо.

Інформаційним забезпеченням стали праці іноземних та вітчизняних вчених, проходження переддипломної практики, статті, підручники, наукова література тощо.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

1.1. Поняття системного управління організацією та його принципи

Системне управління пропонує альтернативний підхід до планування та управління організаціями. Теорія системного управління передбачає, що компанії, як і людський організм, складаються з безлічі компонентів, які працюють гармонійно, щоб більша система могла оптимально функціонувати. Згідно з теорією, успіх організації залежить від кількох ключових елементів: синергії, взаємозалежності та взаємозв'язків між різними підсистемами [1].

В рамках системного підходу до управління, який сформувався в кінці 50-х років, компанії розглядають як ціле, що складається із взаємозалежних частин і зв'язків із зовнішнім середовищем. Системний підхід в теорії управління визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення єдиної кінцевої мети в умовах, що змінюються. Системний підхід дозволяє вивчати функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановлювати властивості його частин (елементів), відстежувати взаємодії і відносини між ними. Відповідно до системного підходу, ефективність цілого залежить від ефективності всіх його частин, а не окремих найбільш дієвих частин [2; 3]. Однак сама теорія систем не доводить, які елементи бізнесу є особливо важливими, і які з них, реагуючи на вплив навколишнього середовища, можуть забезпечити його розвиток.

Представником системного підходу можна вважати Ч. Бернарда, він першим в своїх роботах розглянув підхід, як соціальну систему, та виклав в працях «Функції адміністратора» (1938) та «Організація та управління» (1948) та в інших роботах [3].

В книгах «Практика управління» (1954) Пітер Друкер висунув концепцію управління організацією [4]. В його ідеї основою підприємства лежать цілі, та

лише після постановки їх можна думати над іншими процесами, такими, як функції, система та методи взаємодії через елементи процесів управління.

Системна теорія менеджменту, що є основою сучасного менеджменту має концепцію взаємозв'язаних елементів. До основних концепцій відносять теорії «7-S», яка з'явилася завдяки американським дослідникам Тома Пітерса, Роберта Вотермана, Річарда Паскаля та Ентоні Атоса. [5]. Дійшовши висновку, що вся організація сформована на семи елементах, які мають зв'язок між собою та зміна одного з них має вплив на інші шість. До цих елементів належать: стратегія, структура, системи, співробітники, стиль, кваліфікація та цінності.

Іншими засновниками, які були причасні до відкриття поняття є Олександр Богданов, Людвіг Берталанфі, Едвард Боно, Ліндон Ларуш, Герберт Саймон, Альфред Чандлер, Станіслав Чорногор, Олександр Малюта [6].

У системному підході увага приділяється загальній ефективності системи, а не ефективності підсистем. Враховується взаємозалежність підсистем. Ідея систем може бути застосована на організаційному рівні. У концепціях системи Еплінга враховуються організації, а не лише цілі та результати діяльності різних підрозділів (підсистем).

Системний підхід розглядається як загальними, так і спеціалізованими системами. Загальний системний підхід до управління в основному стосується формальних організацій, а концепції стосуються техніки соціології, психології та філософії. Конкретна система управління включає аналіз організаційної структури, інформації, механізму планування та контролю, проектування робочих місць тощо.

Теорія систем корисна для управління, оскільки вона спрямована на досягнення цілей і розглядає організацію як відкриту систему. Честер Бернارد був першою людиною, яка застосувала системний підхід у сфері управління [24].

Він вважав, що виконавча влада повинна керуватися, дотримуючись балансу між конфліктуючими силами та подіями. Високий порядок відповідального керівництва робить керівників ефективними. Х. Саймон розглядав організацію як складну систему процесу прийняття рішень.

Системний підхід допомагає у вивченні функцій складних організацій і був використаний як основа для нових видів організацій, таких як організація управління проектами. Можна виявити взаємозв'язки в різних функціях, таких як планування, організацію, керівництво та контроль. Цей підхід має перевагу над іншими підходами, оскільки він дуже близький до реальності. Такий підхід називають абстрактним і розмитим. Його не можна легко застосувати до великих та складних організацій. Більше того, він не надає жодного інструменту та техніки для менеджерів.

Після аналізу літературних джерел [9–14] визначено такі схвальні появи впровадження процесно – націленого управління у сучасних компаніях:

- покращення організаційної структури управління;
- оптимізація бізнес-процесів та переміщення акценту з об'ємів виробництва на якість продукції;
- стандартизація і сертифікація системи менеджменту компанії;
- інтегрування компанійських відносин з усіма зацікавленими партнерами;
- налагодження дієвих зв'язків в гранях як внутрішнього, так і з зовнішнім середовищем, що є віддзеркаленням у вживанні сьогочасних інформаційних устроїв та налагодженні зв'язку «працівник - керівник - споживач», створенні системи повсякчасного самовдосконалення.

Отже, в основі управління закладено управління змінами, бо через реалізацію здійснюється перехід від системи до інших більш якісних рівнів функціонування. Т. Гвініашвілі та Т. Гринько виходячи з переліку вище дійшли до поняття «управління змінами», складаються з:

1. Системного підходу. Складається з внутрішній та зовнішніх елементів механізму, що є дією управлінь змінами. Цей підхід є розглядом перспективи в загальному значенні та бачення зі сторони зовнішнього середовища.
2. Процесного підходу. Це управління змінами за рахунок послідовних взаємопов'язаних дій, покликаних реалізовувати управлінські функції, що є процесом.

3. Ситуаційного підходу. Показує правильно розставлену пріоритетність.

Формування великого бізнесу проходило довгий процес змін. Розвиток розуміння методами «спроб та помилок» постійно розвивало підходи до управління організаціями. Перші кроки в розвитку наукових шкіл досягли за допомогою американських дослідників. Завдяки спробам побудувати бізнес розвивалось і наукове розуміння та змінювалися підходи. Перші згадки про суть, поняття «професійний менеджер» датуються 1886 роком, де президент компанії «Йедль енд Таун» Генрі Таун зробив доповідь та кваліфікував менеджмент, як самостійне наукове значення [15].

Наукові школи розвивалися та змінювали один одного. Так за всю історії виділяють п'ять основних шкіл [16]:

(1885-1920)	•Школа наукового управління
1.(1920-1950)	•Класична (адміністративна) школа управління
1.(1930-1950)	•Школа людських відносин
1.(1950-дотепер)	•Школа поведінкових наук (емпірична)
1.(середина XX ст. - дотепер)	•Школа кількісного (економіко-математичного) підходу

Рис. 1.1 Наукові школи

Перша наукова школа зародилася завдяки Фредеріку Тейлору, та його науковим та експертним працям. Він намагався авторитарний режим перетворити на методи управління з науковим підходом. Значний внесок зробив Генрі Форд, що запровадив організаційно-технічні принципи управління, якими користувався і сам. Були й інші представники, що хотіли відокремлення планування і обмірковування перед виконанням самих робіт.

Класична школа з'явилася завдяки французу Анрі Файоллю, який вважав що «управління – означає передбачати, організувати, розпоряджатись,

координувати і контролювати» [17]. Недоліком школи є мале привернення уваги до аспектів соціальних.

Теорія людських стосунків має дякувати своїй появі Ельтону Майо. Саме він довів, що людську продуктивність можна підвисити не лише заробітною платою, а й за рахунок правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками [17]. Свій внесок зробив німець Гюго Мюнстерберга, що розробив принципи управління, необхідні на посаді керівника.

Школа поведінкових наук зародилась завдяки одному з його творців – Пітеру Друкеру, саме він дав загальну характеристику поняття управління, сформувавши його в трьох елементах [17]:

- будувати чітку стратегію;
- давати оцінку ефективності на підставі результатів;
- цілі визначати разом з усіма працівниками.

Школа соціальних систем бере початок з 50-60-х років 20 століття, завдяки Ч. Барнарду, Г. Саймону, Д. Марч та І. Ан Сорф. [17], які вважали, що організація здатна пережити будь які впливи зовнішнього середовища, та має відкриту або закриту комплексну систему. Недоліком є сильне привернення уваги лише до факторів зовнішнього середовища [18].

1.2. Системний підхід в менеджменті, його суть, основні етапи та чинники

В двадцять першому столітті доволі швидко відбувається прогрес знань та вдосконалення. Це привело до відкриття нових знань, теорій, відкриттів, технологій, що в подальшому потребує систематизації. Хоча загального поняття системи не існує, можна сформулювати загальне розуміння дефініції:

Система - це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Порушення будь-якої

частини системи призводить до порушення роботи в цілому. В управлінні усі організації розглядаються як системи [20].

Системи за внутрішньою будовою поділяють на [21]:



Рис. 1.2 Поділ системи на внутрішні будови

У 1960 році з'явився підхід до управління, який намагається об'єднати попередні наукові школи. Цей підхід широко відомий як "системний підхід". Серед його ранніх авторів - Людвінг фон Берталанфі, Лоуренс Дж. Хендерсон, В. Г. Скотт, Деніель Кац, Роберт Л. Кан, В. Баклі та Дж. Д. Томпсон [22].

Вони розглядали організацію як органічну і відкриту систему, яка складається з взаємодіючих та взаємозалежних частин, які називаються підсистемами. Системний підхід переважно сприймається управлінням як система або як "організоване ціле", що складається з підсистем, інтегрованих в цілісність або впорядковану цілісність.

Системний підхід заснований на узагальненні того, що все взаємопов'язане та взаємозалежне. Система складається з пов'язаного та залежного елемента,

який у взаємодії утворює єдине ціле. Система - це просто сукупність або поєднання речей або частин, що утворюють складне ціле.

Однією з найважливіших його характеристик є те, що вона складається з ієрархії підсистем. Це частини, що утворюють основну систему тощо. Наприклад, світ можна вважати системою, в якій різні національні економіки є підсистемами.

У свою чергу, кожна національна економіка складається з різних галузей, кожна галузь складається з компаній, і, звичайно, компанію можна вважати системою, що складається з підсистем, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, бухгалтерський облік тощо.

Система складається з елементів, які формують власну систему, та мають власні цілі. Головною задачею є:

- чітко складені цілі та встановлення пріоритетності;
- досягнення поставлених результатів, при цьому витрачаючи менше коштів;
- оцінка всіх можливих результатів, визначення методів та засобів їх досягнення.

Система, завдяки якій можна здійснювати управління об'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища можна сформулювати в елементи [23]:

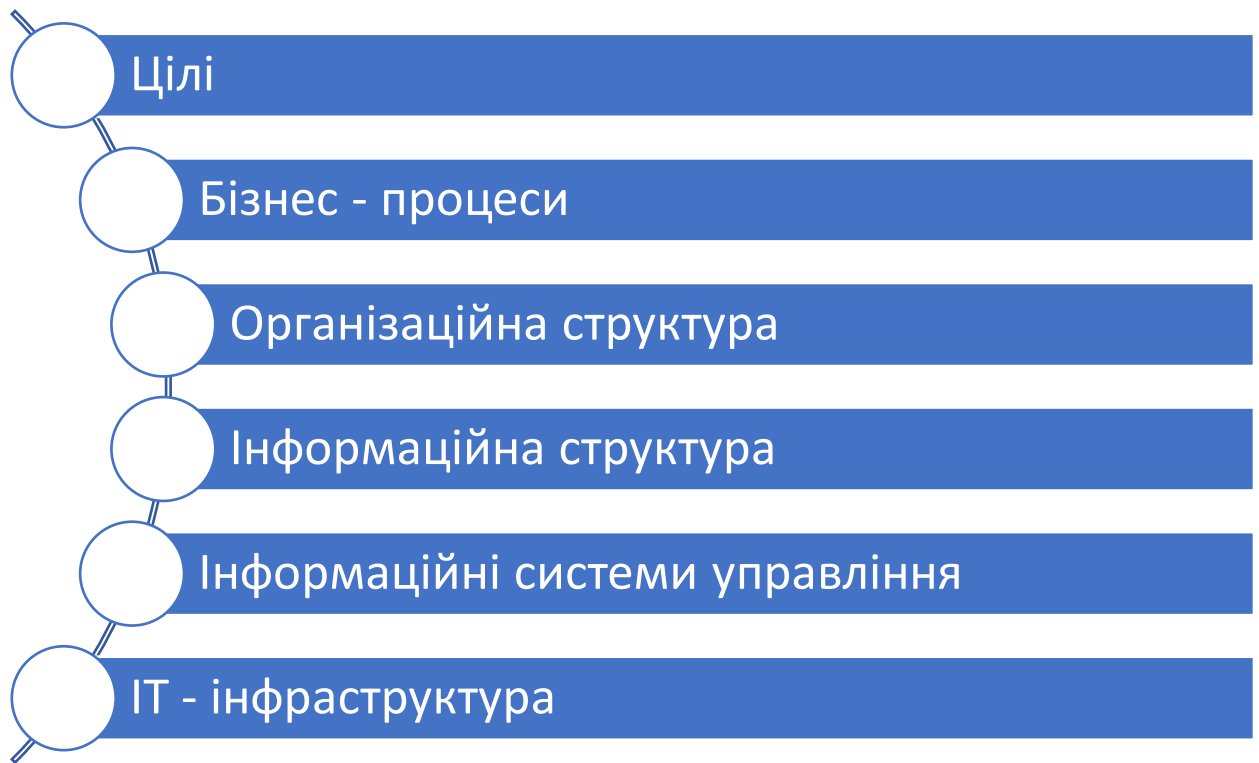


Рис. 1.3 Елементи системи управління компанією [23]

1. Цілі - поставлене досягнення для організації в областях управління різних сфер. Цілі в сфері клієнтів, партнерів, продуктів, технологій, тощо.
2. Бізнес – процеси. Діяльність, що розпочинається від початку процесу до результату у вигляді вихідного результату для споживача.
3. Організаційна структура. Співробітники, які виконують бізнес – процеси для досягнення поставленої мети.
4. Інформаційна структура та інформаційні системи управління. Програми та інформація отримана та проаналізована для досягнення цілей.
5. ІТ-інфраструктура. Системне програмне забезпечення, обладнання на фірмі потрібне для виконання бізнес – процесів.

Системний підхід є сукупністю системи, яка базується на представлених вище елементах (цілях, бізнес-процесах, організаційній структурі, інформаційній структурі, інформаційній системі управлінні, ІТ-інфраструктурі) кожна з яких має в собі власні окремі цілі. Для досягнення окремої цілі кожного

елемента потрібно керівнику розглядати все як одну єдину систему, не відрізняючи один від одного. Результату потрібно досягати не лише дивлячись на все в сукупності, а й вираховувати ефективність досягнення результатів, роблячи це за короткий термін, та з меншими витратами коштів.

На даний час існує багато різних методів управління. Системний був розроблений під бізнес – процес більше 60 років назад, та все одно залишається актуальним та ефективним і в нинішній час. Системне управління компанією сприяє:

1. Досягненню стратегічних та поставлених цілей організації з мінімальними витратами коштів та за короткий проміжок часу. Успіхом є не досягнення поставленої цілі, а виконання це з меншими затратами та за короткий термін. Помилками компаній є не продумано поставлені цілі, які вони не мають змоги досягнути, в зв'язку з чим втрачають не лише можливість ставати лідерами, а й ефективність діяльності. Отже, компанія має будувати системне управління злагоджено та з можливістю швидкого реагування на зміни ринку.

2. Ефективні показники системного управління можуть підвищити інвестиційну привабливість.

3. Злагоджено побудована система допоможе швидко підлаштовуватися під зміни ринку.

4. Системне управління призводить до зменшення витрат компанії.

5. Підвищується продуктивність праці в колективі.

Існують і інші пункти, що є доказом ефективності діяльності компанії на основі системного управління.

З першого погляду перевести організацію на системне управління є не такою складною задачею, проте є проблеми, що можуть виникнути під час побудови системного управління в організації:

1. Перехід в період зрілий або старіння життєвого циклу організації. Ідея переходу може виникнути в різні етапи життєвого циклу, в цьому випадку, буде складніше, хоча вийти на стадію відродження цілком можливо. Так, як і в період зародження можна досягти успіхів завдяки ефективному управлінню.

2. Швидкі зміни потреб в процесі розробки системи. Навколишнє середовище змінюється швидкими темпами, що призводить до зміни системи, та тягне за собою затримку отримання результатів та зайві витрати.

3. Застарілі погляди на управління. В організації мають всі розуміти задля чого відбуваються зміни та підтримувати впровадження нових елементів управління.

1.3. Алгоритм побудови ефективної системи управління в сучасних умовах

Для створення успішної та процвітаючої організації потрібно побудувати ефективну систему управління. Кожна організація, мала чи велика, має аналізувати своє існування та ефективність своєї системи управління. Якщо у задокументованих процедурах або статистиці є слабкі місця чи «діри», то потрібно вжити коригувальних заходів [19].

1. Дослідити, що важливо. Першочергово, директору або керуючому відділом потрібно визначити, що необхідно зробити, щоб признаватись успішною організацією. Після визначення заявлених та невикладених цілей організації, можна починати створювати ефективну систему управління для їх виконання. Відсутність плану часто призводить до даремних старань і негативних результатів.

Поради щодо залучення членів команди:

- регулярно обговорювати та деталізувати з командою цілі відділу;
- бути чесними щодо того, що зазначено та не вказано в організації. Чесним підходом можна досягти поваги;
- планувати, базуючись на консенсусі. Це дасть напрямок відділу.

2. План виконання ключових елементів. Планування має включати такі аспекти, як:

- список необхідної документації (СОПи, форми та записи);
 - проведення та планування зустрічей;

- обговорення списку присутніх і порядку денного;
- ідеї щодо визначень та відповідальності є головними елементами планування.

Наступним етапом є створення моделі дії:

1. Виклад плану з конкретним описом всіх деталей.
2. Фіксація в процедурах, робочих інструкціях та навчальних матеріалах специфічних елементів процесів і завдань повинна містити ключові елементи успіху та успішні практики.

Частиною цього етапу є регулярний аудит та перегляд документації, щоб вона відображала реальну практику та жадані методи. Необхідно переконатися, що члени команди усвідомлюють, які документи стосуються їх, і вони знають їх місцезнаходження та як їх використовувати.

Ще одним важливим елементом на даному етапі є забезпечення учасників команди потрібними запасами. План складається з того, щоб кожен співробітник проходив періодичне навчання. Особливо це стосується новітніх технологій та програмних додатків, що можуть дозволити використовувати автоматизований підхід, який полегшить роботу. Навчання сприятиме розвитку інновацій.

3. **Регулярна перевірка ефективності процесу.** На цьому етапі необхідно дати відповіді на наступні питання:

1. Чи працює план і чи відповідає він загальним цілям організації?
2. Чи виконують планові заходи процесу?
3. Чи показує внутрішній аудит, що процедури дотримуються та оновлюються?
4. Чи робота відділу/компанії показує ефективність?

Персонал		Керівники підприємств				Вище керівництво	
Розробка документації процесу	Відображення процесу	План проекту	Планування дій	Завдання	Місія (Політика якості)	Визначення потреб клієнтів	
Процедури	Карта процесу	Графік реалізації	План дій	Збалансована на система показників	Місія	Профіль потреб клієнтів	
Записи та форми		Потреби у навчанні				Заходи ефективнос	
Інструкція з роботи		План аудиту					
Посадова Інструкція		Розподіл ресурсів		Аналіз клієнтів			
План навчань		Аудит пробілів в оцінці					
Аудит контрольних							
Навчання	Реалізація технологічної документації	Програма аудиту		Аналіз з боку керівництва	Потреби клієнта задоволені		
Навчальні оцінки / тести	Управління конфігурацією	Звіт про аудит		Протоколи засідань	Розповіді про успіх		

Табл. 1.4 Процес побудови ефективної системи управління в організації

5. П'ять етапів побудови ефективної системи управління

Створення вперше ефективної системи управління займає довгий час та багато сил. Існує розподіл етапів, який допомагає контролювати процес побудови ефективної системи управління.

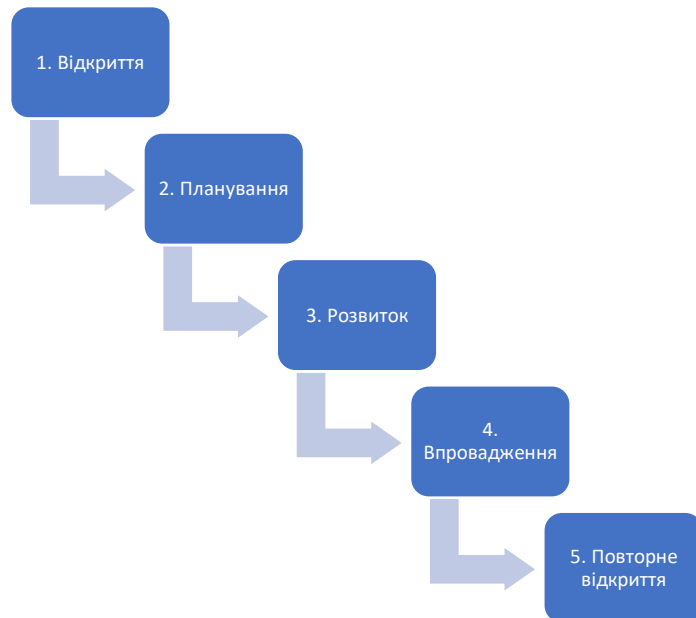


Рис. 1.5 П'ять етапів побудови ефективної системи управління

I – відкриття. Цей етап є першим кроком в управлінні проектами. Він включає все, що робить команда керівників, включаючи першу зустріч всієї організації. На цьому етапі визначають загальні місії та цілі з прописаними критеріями ефективності. При побудові ефективної системи управління кожна частина організації повинна мати еталони ефективності.

Встановлення цілей потребує уважної перевірки керівництвом того, що насправді сприяє загальній місії компанії. Цілі партнерів повинні узгоджуватися з цілями компанії.

На етапі відкриття, після узгодження цілей та критеріїв ефективності, можна починати створювати план дій. Етап відкриття зазвичай займає від двох до чотирьох тижнів і становить приблизно дванадцять відсотків від загального обсягу процесу.

II – планування. Створення ефективної системи управління залежить від виконання етапу планування.

Етап планування є головним кроком у будь-якому значному проєкті. При не правильному плануванні, все інше, стане наслідком цієї помилки.

Організація повинна уникати надмірно швидкого переходу до етапу розробки та написання процедур, які є основою ефективної системи управління.

Першим кроком, як правило, є огляд та оцінка бізнесу та вивчення умов, в яких бізнес буде працювати. У проєкті розробки системи управління цей крок називається GAP-аналіз або оцінка бізнесу, оскільки він показує, який «розрив» між поточною реальністю організації та її визначеними цілями. Цілі та вимірювані критерії ефективності встановлюються на етапі відкриття.

Результати аналізу дефектів, або оцінки бізнесу, використовують як вхідні дані для створення плану проєкту.

Щодо управління проєктами, то план проєкту точно описує матеріали та інструменти, які допомагають керівництву контролювати проєкт, а також прописує бюджети та плани. Наприклад необхідні компоненти для управління обробки ділянки землі у баченні архітектора: креслення, ТЗ, дозволи, договір, замовлення на роботу та перевірки.

Етап планування проєкту включає виробництво цих компонентів, що значно полегшить етапи розробки та впровадження (III та IV, відповідно) та створить загальну стійку структуру:

1. Ролі та обов'язки.
2. Організаційна структура.
3. Діяльність, ресурси, терміни.
4. Структура рецензій.
5. Звіти.
6. Контроль та корегування документів.
7. Карта процесів.
8. Вимоги щодо дотримання правил.
9. Плани навчання, впровадження, тестування та аудиту.

Перед завершенням етапу планування проводиться огляд кожної складової з увагою на карті процесів та критеріях ефективності для забезпечення синергії

з визначеними організаційними цілями. Цей огляд допоможе усунути недоліки та помилки проекту на найближчих етапах.

Етап планування займає від двох до чотирьох тижнів і веде до наступного етапу розвитку.

III – розвиток. На цьому етапі задіяні час, зусилля та витрати всіх робітників. Він може займати до 50% вартості проекту. Залежно від персоналу, для цього можуть знадобитися зовнішні ресурси. Часто компанії проводять етап розвитку, організувавши пов'язані процеси в групування, а потім завершивши їх, переходять до наступного набору. Робота над розробкою починається з встановлення політик та процедур контролю документообігу та формату. Далі призначені робітники створюють документи з базових матеріалів. Управління документами найкраще здійснювати за допомогою програмного забезпечення для керування процедурами в режимі онлайн.

Далі виконується процес проходження і перевірки на відповідність та ефективність. По завершенню даних процесів відбувається перехід до наступного набору.

Даний процес супроводжується великою кількістю допоміжних документів, таких як посадові інструкції, бланки, технічні посібники, навчальні посібники.

Етап розробки загалом триває від двох до чотирьох місяців, залежно від кількості процесів, вимог дотримання та досвіду працівників.

IV – впровадження. Впровадження ефективної системи управління полягає у навчанні, перевірці знань та в часі. Робітники повинні бути освіченими, випробуваними та оціненими у системі управління, для досягнення ефективності.

Щодо навичок та оцінки бізнесу, то першим завданням є проведення попередньої оцінки навичок та компетенцій співробітників, що допоможе визначити прогалини у навчанні.

Після того, як були визначені навчальні потреби, можна скласти новий план уроків. Навчальна програма ознайомить працівників з посадовими

інструкціями, процесами та СОПами, що визначають систему управління. Також дуже важливо, щоб працівники були навчені взаємозв'язку між собою, цілями та ефективністю.

Після проробленої роботи настає час проведення оцінки, так званого внутрішнього аудиту. Аудит проводиться для всієї системи з урахуванням цілей та вимог відповідності.

Фактично приблизно 50% загального часу проекту займає етап впровадження. Реалізація зазвичай триває три-шість місяців.

Щодо V - повторного відкриття, то даний етап є загалом аудитом цілей процесу або перегляд процесу. Аудит - це формальний огляд. Етап повторного відкриття завершує цикл всього проекту. Він включає перегляд результатів аудиту, заходів процесу та задоволення споживачів для визначення можливих коригувань місії, цілей та планів дій, а також критеріїв ефективності.

Даний цикл не завершується на цьому етапі. Наскільки б прискіпливо та точно б не виконувалися всі етапи з часом знаходяться додаткові моменти та ідеї, які потрібно включати в систему управління. Тому даний цикл повторюється знову, етап V переростає в етап I. З часом компанія стає пристосованою до змін, та сприймає їх спокійно і етапи проходять швидко.

Висновки до розділу 1

Для ефективної роботи всіх відділів організації, а також перспективи розвитку компанії та подолання конкурентів потрібно обирати підхід, що змусить компанії дивитися на все як «єдине ціле», та не витрачати увагу на незначні речі. Для цього обирають системний підхід до управління.

Поява системного підходу відбулася завдяки розвитку наукових шкіл, які почали розвиватися з кінця 19 століття, та дійшли до формування бізнесу на основі соціальних систем в кінці 1950-х років вже 20 століття. Системний підхід приділяє увагу організації в цілому, не розглядаючи підсистеми окремо.

Ієрархічний підхід дозволяє все розглядати поступово не втрачаючи фокус з основного.

Компанія складається з маленьких підсистем, розглядати які потрібно лише як єдине ціле. При розгляді будь – якого елементу окремо є порушенням цього підходу до роботи. В той час як на роботу мають вплив не лише внутрішні фактори, а й зовнішні також, які компанія має брати до уваги.

Головним елементом є правильно поставлені цілі організації. Без правильно встановлених цілей починати процес управління немає сенсу. Лише правильно сформувавши цілі компанії можна переходити до інших елементів: бізнес – процес, організаційна структура, інформаційна структура, інформаційна система управління, ІТ – інфраструктура.

Обираючи такий підхід, організація створює систему, що має підсистеми, які залежать один від одного. Помилка в одному відділі знижує ефективність всього підприємства. Цей підхід має на меті досягнення цілей з меншими витратами та за коротший термін.

Розділ 2. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

2.1. Характеристика та аналіз діяльності компанії «Біокодекс Україна»

Досліджуване нами підприємство є міжнародною компанією в якій я проходила переддипломну практику – Товариство з обмеженою відповідальністю «Біокодекс Україна».

Компанія займається виготовленням та збутом фармацевтичної продукції з власних розробок, що виробляється у Франції – в головному офісі компанії «Біокодекс». Також філіали мають змогу укласти угоду з іншими компаніями та ставати їхніми дистриб'юторами. Компанія робить замовлення потрібної кількості препаратів у головного офісу та здійснює поставку до України з Франції.

Дане підприємство почало своє існування 6 років тому (з 01.08.2014). Штаб-квартира компанії розташована у Франції, а її філіали відкриті в Бельгії, Марокко, Росії, Білорусії, Туреччині, Сполучених Штатах Америки, Мексиці, Канаді та один в Україні та ще є дистриб'ютори, яких більше ніж 100 країн по всьому світу. Представництво є на 5 різних континентах завдяки власним представникам, дистриб'юторам та партнерам [25].

Загальну інформацію щодо товариства можна побачити в табл. 2.1 [26].

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «Біокодекс Україна» [31]

Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY "BIOCODEX UKRAINE"
Код ЄДРПОУ	39331618
Юридична адреса	м. Київ, проспект Степана Бандери, будинок 28-А, Літера Г
Поштовий індекс	04073
Керівник	Озтюрк Ерман

Основний вид діяльності	Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Код по КВЕДу	46.46
Стан реєстрації	01.08.2014
Розмір статутного капіталу	322 381,62 грн
Форма власності	Недержавна власність
Країна засновник	Франція

Загальною метою компанії є: «Розробка і надання фахівцям охорони здоров'я якісних препаратів, що поліпшують здоров'я і підвищують якість життя. Основа успіху - слідування сучасним тенденціям в області охорони здоров'я і розробка ефективних препаратів, які поліпшують життя пацієнтів. Діяти разом, бути сконцентрованими на партнерах, прагнути до вдосконалення, підтримувати високі моральні стандарти, думати про майбутнє». [25].

Історія Компанії бере свій початок майже 100 років тому, приваблюючи давньою історією. Початком існування компанії є 1953 рік. Починала функціонувати компанія як сімейна фармацевтична компанія, що завдяки мікроорганізму *Saccharomyces boulardii* CNCM I-745®, змогла досягти нового підходу до лікування діареї. Тоді власники навіть не уявляли до яких масштабів все виросте, та скільком людям вони допомагатимуть завдяки своїм препаратам. Та до заснування корпорації все почалось з Анрі Булар в Індокидаї, в далекому 1923 році, де він зміг відкрити дріжджі, що після патентування сім'єю Хубло і Валлет почали використовуватися в рецептурі препаратів. Після багатьох років сім'я розширила свій бізнес і почали спеціалізуватися на: гастроентерології; терапевтичній сфері; неврології; лікуванні больового синдрому; дерматології та отоларингології.

Компанія поступово почала розвиватися та відкривати філіали в інших країнах. В Україні відкрилася філія компанії лише в 2014 році та поступово розширюється по Україні. Центральний офіс розташований в Києві та налічує на

даний момент (квітень 2021 року) 21 співробітника та 2 стажерів, які працевлаштовані на півставки. В цілому ж в компанії працює 69 працівників по всій території України. Починалось все лише з 6 людей, які все започатковували, та налаштували роботу всієї компанії. Вони і на даний момент досі працюють, що показує їх цілеспрямованість до здійснення мети компанії.

Компанія має свої філії в таких містах України, як: Київ, Миколаїв, Вінниця, Маріуполь, Одеса, Івано-Франківськ, Дніпро, Запоріжжя, Полтава, Харків, Львів, Черкаси, Кривий Ріг, Рівне, Луцьк, Хмельницький, Житомир.

Для розуміння наскільки ефективно працює компанія та які фактори є важливими для спостереження, в даний період свого розвитку, варто поглянути на компанію з різних боків та з позиції оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, проаналізувати вплив різних факторів на компанію, та вивчити слабкі та сильні сторони завдяки SWOT та PEST аналізам.

Для початку ми здійснили PEST - аналіз, для оцінки можливих зовнішніх ризики на досліджувану компанію та вивчення макроекономічного фактору. За власним аналізом було побудовано таблицю:

Таблиця 2.2

PEST - аналіз «Біокодекс Україна» [31]

Політика (P)	Економіка (E)
<ul style="list-style-type: none"> - Стабільність в країні. - Зміни в зовнішньоекономічній політиці. - Дозвіл від країни на імпорту товару. - Потреба в сертифікації на державному рівні. 	<ul style="list-style-type: none"> - Інфляція. - Курс валют.
Соціум (S)	Технології (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Вік населення. - Демографічні зміни. - Рівень доходів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Виникнення нових маркетингових залучень.

Для глибшого аналізу нами оцінено всі фактори давши оцінку від 0 до 1. Що б в загальному результаті вага мала в сумі 1 бал, та даємо оцінку від 1 до 5, де 1 має найменший вплив та 5 показує вагомий. Далі рахуємо знижену оцінку.

Таблиця 2.3

Оцінка PEST – аналізу [31]

Фактори	Вага	Оцінка	Знижена оцінка
Стабільність в країні	0,05	1	0,05
Зміни в зовнішньо-економічній політиці	0,05	2	0,1
Дозвіл від країни на імпорт товару	0,3	5	1,5
Потреба в сертифікації на державному рівні	0,3	5	1,5
Інфляція	0,05	3	0,15
Курс валют	0,1	4	0,4
Вік населення	0,04	1	0,04
Рівень доходів	0,05	2	0,1
Демографічні зміни	0,05	1	0,05
Виникнення нових маркетингових залучень	0,01	1	0,01
Сума	1		3,9

PEST-аналіз показав, що по результатам знижена оцінка складає 3,9 від 5 балів, отже, зовнішній вплив є доволі вагомим фактором та потребує уваги задля

передбачення виникнення загрози. Найбільший вплив мають фактори: «Дозвіл від країни на імпорту товару» та «Потреба в сертифікації на державному рівні».

Для кращого розуміння сильних та слабких сторін нами здійснено SWOT-аналіз компанії «Біокодекс Україна». Кожний фактор оцінено аналогічно PEST-аналізу за п'яти бальною системою.

Таблиця 2.4

SWOT - аналіз ТОВ «Біокодекс Україна» [31]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - На ринку більше 5 років - Іноземний препарат - Бренд компанії - Висококваліфіковані працівники - Чіткий план продажів - Впізнаваність препарату 	<ul style="list-style-type: none"> - Ціна - Затримка поставки на склад - Брак товару
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту - Розширення мереж збуту - Створення нової маркетингової компанії 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від курсу - Сертифікація препаратів в Україні - Конкуренти

По даному SWOT-аналізу ми можемо оцінити сильні та слабкі сторони компанії, та для більш ефективної оцінки було зроблено зважену оцінку та виділено фактори, що переважають в даному аналізі. Для цього ми можливостям та сильним сторонам дамо оцінку від 1 до 5, тоді, як загрозам та слабким аналогічно, проте зі знаком мінус.

Таблиця 2.5

Зважена оцінка SWOT – аналізу [31]

Внутрішні фактори	Сильні сторони		Слабкі сторони	
	На ринку більше 5 років	4	Ціна	- 4
	Іноземний препарат	5	Затримка в поставка на склад	-2
	Бренд компанії	3	Брак товару	-1
Всього	Висококваліфіковані працівники	2		
	Чіткий план продажів	3		
	Пізнаваність препарату	4		
	21		-7	
Зовнішній фактор	Можливості		Загрози	
	Розширення асортименту	4	Залежність від курсу	-4
	Розширення мереж збуту	5	Сертифікація препаратів в Україні	-4
	Створення нової маркетингової компанії	3	Конкуренти	-3
Всього	12		-11	
Загальна кількість	33		-18	
В сумі	15			

Як можна побачити з даних SWOT – аналізу, переважають позитивні фактори: можливості та сильні сторони, що є гарними показниками для компанії.

Компанія має слабкі місця та загрози із зовнішнього середовища, на які варто звертати увагу, та має потенціал для розвитку. Також має сильні сторони для свого росту та досягнення поставлених цілей, що робить компанію конкурентоздатною на ринку, при правильному системному управлінні.

2.2. Дослідження загальної системи управління підприємством та виявлення слабких місць в структурі менеджменту

Впровадження інструментів системного управління в компанію є доволі складною процедурою, яка потребує не тільки часових витрат, а й грошових вкладень, та й побачити результат можна побачити не відразу, для цього знадобиться певний період, проте після цього можна досягати поставлених цілей швидше та з меншими витратами. Більшість компаній використовують інструменти на практиці в неповній мірі, та вводять її в організацію не послідовно та не планомірно, та не бачать цілісної вигоди даного інструменту. Дана система допомагає керівникам сконцентрувати свою увагу на більш важливих питаннях не витрачаючи час на рутинні задачі, також допомагає передбачувати можливі ризики, та вчить, як їх позбуватися до їх появи, навіть ті що залежать від людських факторів.

Системний підхід є в правильному цільовому підході до управління, що залежить від злагодженості роботи кожного відділу та колективу в цілому. Дані інструменти - це робота над змінами в роботі у всіх сферах, від поставлених цілей компанії до IT-інфраструктури. Системне управління допомагає створити для організації цілісну інтегровану систему, що допоможе швидко, ефективно досягати поставлених цілей та ставати лідерами на ринку [27].

Для дослідження системного управління на підприємстві було розглянуто такі елементи системи [28]:

1. Цілі.
2. Бізнес – процеси.
3. Організаційну структуру .
4. Інформаційну структуру.
5. Інформаційну систему управління.
6. IT – інфраструктуру.

Всі елементи є взаємодоповнюючі і взаємозалежні. Їх всі потрібно періодично аналізувати, та змінювати дивлячись на навколишнє середовище та конкурентів.

Для початку розглянемо цілі, які компанія ставить перед собою кожного року. До них вона прагне щороку та досягаючи змінює на нові, також встановлює планку весь час вище, покращуючи свої результати. Звичайно є загальна ціль: «Розробка і надання фахівцям охорони здоров'я якісних препаратів, що поліпшують здоров'я і підвищують якість життя. Основа успіху - слідування сучасним тенденціям в області охорони здоров'я і розробка ефективних препаратів, які поліпшують життя пацієнтів. Діяти разом, бути сконцентрованими на партнерах, прагнути до вдосконалення, підтримувати високі моральні стандарти, думати про майбутнє.» [29]. Це є загальна ціль, яку компанія прагне поділяти з усіма протягом всього свого етапу існування, та існує вона в першу чергу заради клієнтів.

Загальні цілі компанії, що поставлені для досягнення лідерства на фармацевтичному ринку на момент проходження переддипломної практики є такими:

1. Збільшення продажів на + 15% від попереднього року. Компанія хоче збільшувати об'єми продажів, тому поставила завдання кожного року продавати більшу кількість продукції.
2. Пошук нових партнерів, збільшення портфеля продукції. Так, як «Біокодекс Україна» продає не лише власні препарати, то вона укладає угоди з іншими фармацевтичними компаніями, що знаходяться в інших країнах, та домовляється про представництво деякої із їх продукції на

ринку України. Завдяки чому компанія збільшує кількість продукції, що продає, та має можливість додаткового заробітку.

3. Збільшення аптечних партнерів. Компанія також укладає угоди з аптеками на представлення продукції в їх мережах. Тому щороку намагається збільшити кількість аптек – партнерів.
4. Розвиток маркетингу. Щороку маркетингова діяльність розвивається і приділяє суттєву увагу цьому напрямку.
5. Розширення колективу. На даний час компанія має співробітників у найбільших містах України, та має на меті розширитися, тому потребує збільшення кількості співробітників.
6. Покращення ІТ – інфраструктури та інформаційної системи управління. Компанія намагається поступово роботу систематизувати та зробити все електронним, задля полегшення роботи відділів між собою.

Бізнес-процес компанії являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник) [30].

Бізнес – процеси є невід'ємною частиною побудови роботи компанії. Навіть, якщо особливо не замислюватися про конкретність побудови процесів, вони все одно існують незалежно від наших знань, проте від неправильної побудови можуть втрачатися гроші та час.

В організації існує декілька основних бізнес – процесів. Загальним кінцевим результатом є продаж продукції, проте для досягнення цього є різні процеси підходів. Є процес коли потрібно замовити товар в головному офісі компанії «Біокодекс», який знаходиться у Франції. Другим процесом є пошук майбутніх партнерів, заключення договорів на дозвіл продажу їх продукції, завезення їх продукції на територію України, та далі йде бізнес – процес, як і в першому процесі.

Нижче описано перший бізнес – процес, коли товар замовляється у Франції, проводячи першочергово аналіз перед самим замовленням, та визначення потрібної кількості для майбутнього замовлення, далі поставка та перевірка/ підготовка документації. Другий процес потребує більшого часу та задіяння більшої кількості співробітників задля подальшої реалізації.

Таблиця 2.6

Бізнес – процес компанії «Біокодекс України» [31]



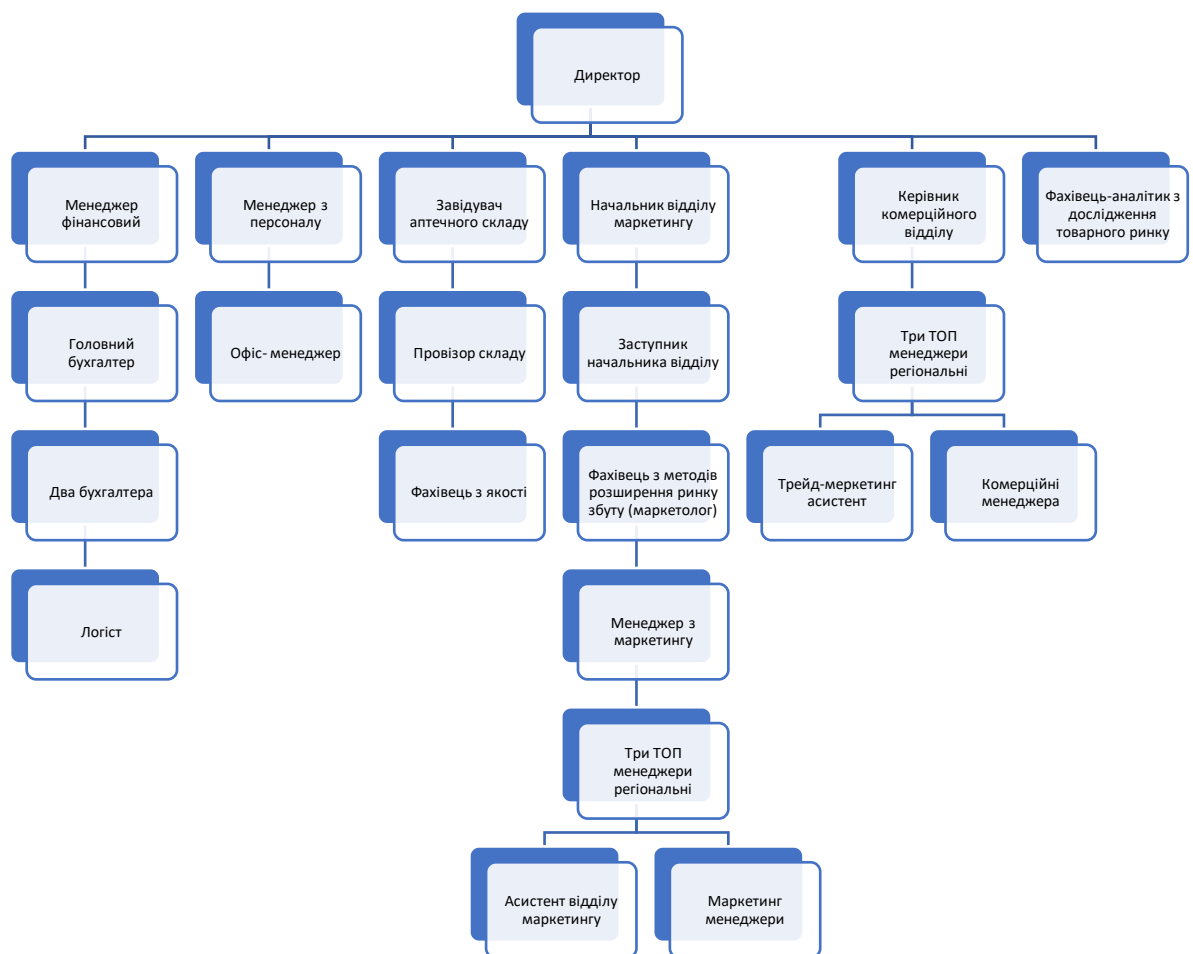
В пізнанні системи роботи важливим є дослідження структури організації, завдяки їй можна зрозуміти принци роботи компанії та виявити відносини та принцип взаємодії.

Компанія працює протягом 6 років і має вже сталий процес роботи, напрацьований за цей час. Почалось все з співробітників, що працювали на посадах: директор, менеджер з персоналу, менеджер фінансів, завідувач аптечного складу, начальник відділу маркетингу, керівник комерційного відділу [31]. Саме ці люди придумували систему управління компанії, яку вдосконалюючи поступово використовують і на даний час.

Для початку варто зазначити, що в компанії діє ієрархічна організаційна структура компанії, яка сформувалась з моменту заснування, коли працювало на ній лише 6 осіб, посади, про які зазначалось вище.

Таблиця 2.7

Організаційна структура підприємства «Біокодекс Україна» [31]



Ієрархічна структура є зручною для використанні на досліджуваному підприємстві. Директор підтримує зв'язок лише з начальниками відділів, отримуючи проаналізовані данні. Завдяки цьому директор не відволікається на мало значні питання, а приділяє увагу лише глобальним та важливим. Директор підтримує зв'язок з керівниками таких відділів: фінансовим менеджером,

менеджером з персоналу, завідувачем аптечного складу, начальником відділу маркетингу, керівником комерційного відділу, фахівцем-аналітики з дослідження товарного ринку.

Кожний відділ є окремою структурою, проте існувати та взаємозалежати один без одного не може. Так, наприклад, відділ маркетингу може проводити маркетингову компанію по зацікавленню потенційного споживача, проте, якщо компанія відбудеться, а комерційний відділ не встигне швидко налагодити продажі в мережі аптек, кошти будуть витрачені неефективно. Для цього проводяться постійні брифінги між керівниками відділів, які чітко прописують терміни виконання роботи [31].

Кожен співробітник має чітко розуміти, як побудована робота підприємства, розуміти до кого звертатися під час виникнення того або іншого питання.

Для кращого розуміння роботи кожного варто зазначити загальні обов'язки всіх відділів.

1. Фінансовий відділ. Головним є менеджер фінансів, саме він тримає зв'язок з директором, робить звіти з роботи та контролює фінансові питання. Також тут працюють бухгалтер, логіст, який контролює та робить замовлення продукції для компанії, здійснює контролю ввозу на склад та стежить за залишками на складі.
2. HR – відділ. Менеджер з персоналу, саме ця людина здійснює підбір працівників, адже від неправильного вибору може постраждати компанія, бо колектив є один з найголовніших ланок компанії. До цього відділу також відносять офіс – менеджера, який є «обличчям» компанії, саме вона зустрічає гостей та кур'єрів та відповідає за адміністративну діяльність компанії.
3. Відділ якості. Саме цей відділ відповідає за реєстрацію продукції, проведення аудитів виробників та дистриб'юторів, дозволи, етикетки, інструкції, якість та інші документи, дозволяючи продаж продукції.

Також вони займаються контролем складу, перевіркою точної кількості палет та якості упаковки продукції.

4. Відділ маркетингу. Працівники, які знаходяться в офісі відповідають за рекламну компанію, планування продажів та просування, розподіл маркетингового бюджету, тоді як «польові» співробітники здійснюють обхід лікарів у лікарнях та інформують про існування, корисні властивості та якість продукції безпосередньо людям, що в майбутньому споживачам виписують ці препарати.
5. Комерційний відділ. Займаються заключенням договорів з аптеками. Вони мають переконати мережі аптек, що їм вигідно купувати продукцію компанії та що вони матимуть в майбутньому вигідні продажі. Домовляються про розміщення продукції на полицях аптек та про те, що фармацевти будуть пропонувати їхню продукцію, якщо людина буде просити поради щодо сфері використання. Також польові співробітники роблять обхід аптек та роблять доповіді фармацевтам про препарати компанії, задля їх розуміння спектра використання та якості.
6. Аналітичний відділ. В його складі лише одна людина. Ця посада з'явилася нещодавно, проте аналіз проробленої роботи є важливим для розуміння чи в правильному русі здійснюється розвиток.

Важливим є робота і менеджера з персоналу, який здійснює пошук співробітників. В цьому відділі шукають співробітників, які поділятимуть цінності компанії та мають ентузіазм до роботи. Більші критерії ставлять співробітникам, які влаштовуються в центральний офіс. Тут є важливим знання англійської мови. На керівні посади беруть людину, яка плюс до всього має стаж роботи більше 5 років на посаді, на яку має намір влаштовуватися.

Середній вік працівників - 35 років. Відсоткова складова чоловіків складає 27%, та відповідно жінок – 73%, та на керівних посадах з 7 позицій – 5 займає саме чоловіки, інші дві жінки [31].

Компанія турбується про своїх співробітників, тому на всі загальні свята надсилає подарунки всім співробітникам та їх дітям (якщо вони є звичайно).

Також на новий рік для працівників офісу в Києві влаштовують корпоративи. Нажаль це єдине свято, на якому всі спілкуються в неофіційній обстановці і без польових працівників.

Доволі складним в компанії є той факт, що всі мало взаємодіють один з одним, всі поділені на певні групи – відділи та спілкуються на рівні свого робочого колективу. Наприклад, маркетинговий відділ не взаємодіє з відділом трейда, хоча робота їх націлена для досягнення однієї мети – збільшення продажів продукції компанії. Цей фактор виник через знаходження всіх в різних містах України. Іноді виникає така ситуація, що новенькі навіть не знають майже нікого з компанії, вони взаємодіють на початку тільки з менеджером з персоналу на співбесіді, також ж адміністратором та з їх прямим начальником.

Для цього для більш об'єднаної діяльності в компанії «Біокодекс Україна» проводяться «циклові зустрічі». Дані зустрічі проходять протягом тижня. Частіше за все навесні в березні та восени у вересні. Перші п'ять днів проходять для «польових» співробітників обох відділів та усіх керівників. Тут керівники відділів роблять загальний підсумок проробленої роботи, а саме: які цілі було досягнуто, що варто змінити, більш детально складають інформацію про нову продукцію тощо.

Також для підняття стимулу краще працювати оголошують переможця серед колективу по результатам кращих продажів. Переможець може отримати грошовий виграш або відпочинок за рахунок компанії. Завдяки таким зустрічам колектив має змогу познайомитись один з одним та освіжити / дізнатися для себе інформацію про препарати, що представляє компанія. Інтерес дізнатися які результати досягнуті у колег стимулює працювати більш наполегливо та досягати кращі показники у себе на ділянці.

Інформаційна структура та інформаційна система управління являє собою:

1. Сервер. Компанія розміщує та зберігає на сервері дані про продукцію та інформацію про потрібні замовлення.

2. СОП. Документ, що є своєрідною інструкцією та алгоритмом для роботи та екстрених ситуацій допомагає співробітникам зрозуміти принцип роботи.
3. 1С та Медок. Використовує бухгалтерія для введення фінансових процесів та Логіст для оформлення логістичної роботи такої як: оформлення замовлень дистриб'юторів, формування звітів та замовлень на виробництво.
4. ELMA. Система розроблена для компанії IT-командою.
5. FarmaTouch. Програма для медичних представників, щоб показувати інформацію для лікарів про продукцію організації.
6. Microsoft Office пакет, який компанія офіційно оплачує та використовує в роботі.

Кожний співробітник отримує офіційно налаштований аккаунт на своє ім'я для використання в роботі:

1. Microsoft Outlook. Корпоративна пошта, яку компанія використовують для зв'язку співробітників один з одним та зв'язку з постачальниками, дистриб'юторами та головним офісом у Франції.
2. Microsoft Excel and Word, більше користується головний офіс, Києва, проте даний пакет мають всі колеги.
3. Microsoft Teams. Використовують для спілкування в більш неформальному форматі та відео та аудіо дзвінки.

IT - інфраструктура відображає програми, які забезпечують роботу компанії завдяки інтернету. Одна з основних програм, що була розроблена спеціально для «Біокодекс Україна» є ELMA. Програма розроблена для обміну документами в компанії, для полегшення роботи відділів. В даній програмі здійснюються: заявки на відпустку, узгодження віддаленої роботи, заявки на відрядження, узгодження договору, списання паливних матеріалів, заявка на закупівлю та процес прийняття на роботу нового співробітника (рис. 2.1). ELMA було створено для зменшення паперового документообігу, для відслідковування процесу поданої заявки, збереження історії відправленого документа, календар-

таймеру для нагадування про майбутнє завершення договору про лізинг автомобіля співробітника компанії. Дана програма дозволяє об'єднати та скоротити час на щоденні процеси.

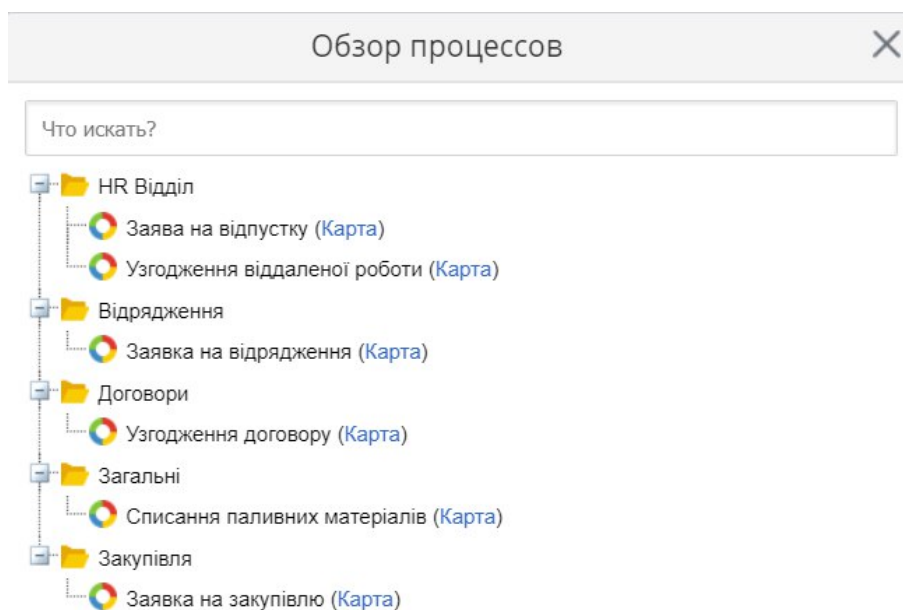


Рис. 2.8 Огляд процесів в програмі ELMA, що використовується в досліджуваній компанії

Більшість процесів створена для Фінансового відділу. Розглянемо детальніше процеси, що залучають більше осіб для виконання завдання. Процес здачі лізингового автомобіля починається з запуску календар-таймеру, який автоматично запускається за 3 місяці до закінчення договору. В програму завчасно введені данні по датам договору відповідальному співробітнику, дані щодо автомобіля та лізингової компанії. Співробітник отримує автоматичне повідомлення шляхом електронної пошти з інформацією про закінчення терміну лізингу та попередження, щодо заяви страхових випадків. В той же час відповідальний за замовлення нових автомобілів отримує нагадування про закупівлю нового автомобілю співробітнику. Офіс менеджер має зі свого боку забезпечити оформлення необхідних для здачі документів та записати співробітника на здачу. Кожен має в системі відмітити проходження свого завдання (заява страхового випадку, замовлення нового транспорту, оформлення офіс менеджером документів). Далі після замовлення нового автомобіля в

систему вводять всі необхідні дані та прив'язують їх до необхідної людини. Весь процес оформлюється актами та оригінали документів зберігаються в ELMA та архіві компанії.

Процес прийняття нового співробітника починає Менеджер з персоналу. Після запуску надходить повідомлення шляхом електронної пошти на Бухгалтерію, Керівника відділу, в яких здійснюється пошук працівника та Офіс менеджера. Кожен з цих осіб має в свою чергу оформити та підготувати документацію та обладнання. Менеджер з персоналу надсилає запит до Глобального офісу до Франції на створення електронного профілю та внесення до бази нового співробітника та повідомляє ІТ - спеціалістів про внесення в базу України. Офіс менеджер готує зі своєї сторони мобільний зв'язок, телефон, планшет (за необхідності), комп'ютер та виклик ІТ - спеціаліста для налаштування техніки. Бухгалтерія оформлює внесення даних в фінансові програми, запит на створення банківської карти та акти про приймання техніки. Керівник відділу готує проведення тренінгів, замовлення транспорту (за необхідності).

Все програмне забезпечення допомагає вести ІТ компанія – ІТ-преміум. Ця компанія є офіційним партнером, яка здійснює технічну підтримку компанії, та допомагає всім співробітникам компанії, включаючи «польових». Компанія займається повною підтримкою серверу (рис. 2.2), що містить всі дані компанії, це є другою основною програмою. Вся робота сервера строго контролюється головним офісом «Біокодекс», що знаходиться у Франції. Вони затверджують всі питання, тому що інформацію, що там зберігається є конфіденційною. Сервер має вигляд папок, доступ до яких мають співробітники лише свого відділу, отже інші відділи не зможуть побачити інформацію з інших папок окрім своїх.

Имя	Дата изменения	Тип
1 SALES	27.04.2021 14:45	Папка с файлами
2 FINANCE	16.03.2020 09:44	Папка с файлами
3 MARKETING	20.04.2021 17:20	Папка с файлами
4 TRADE	15.02.2021 10:24	Папка с файлами
5 EXCHANGE	29.03.2021 16:56	Папка с файлами
6 REGULATORY	03.02.2020 16:03	Папка с файлами
7 LOGISTIC	09.07.2019 17:30	Папка с файлами
8 GM	25.04.2018 11:18	Папка с файлами
9 FIELD FORCE	22.07.2019 10:13	Папка с файлами
10 ADMINISTRATIVE	10.10.2016 10:29	Папка с файлами
11 SOPs	26.04.2021 15:22	Папка с файлами
Corp Activity	03.03.2021 23:52	Папка с файлами

Рис. 2.9 Вигляд серверних папок, що використовують в компанії «Біокодекс»

Підприємство, також, розробило для себе «Календар впровадження нової продукції», де кожний відділ від початку процесу встановлює собі приблизний дедлайн потрібний на роботу. Як це відбувається, спочатку в створеному календарю трейд-менеджер розписує та оформлює все для препарату, який збираються просувати в компанію. В програмі вже прописані співробітники, що задіяні в процесі запуску. Далі кожен під своїм ім'ям розписує всі дії, що мають бути проведені та зазначають приблизний діапазон часу на виконання поставленої задачі. Керівник може проглядаючи файл чітко зрозуміти чи йде все по плану прописаного - запуск, робити аналіз, де відбуваються затримка або план виконується наперед. В подальшому після закінчення процесу всі збираються на брифінг, та аналізують сильні сторони, слабкі, що можна змінити та вносять свої бачення проробленої роботи.

Невід'ємною частиною ІТ - інфраструктури є наявність відео та аудіо зв'язку. Для швидкого обміну інформацією доволі часто використовую зв'язок. Частіше за все зв'язуються з головним офісом «Біокодекс» для проведення наради з Францією. У всіх кімнатах переговорів встановлені телевізори та камери, які використовують для відео – конференції. Коли людина бачить співрозмовника, вона легше розуміє ставлення людина до сказаного. Є невеликий ефект присутності «наживо».

Для менеджерів маркетингового відділу було розроблено програму FarmaTouch. Медичні представники використовують FarmaTouch для показів інформаційних даних лікарям про продукцію компанії «Біокодекс Україна». Представники маркетингового відділу роблять обхід лікарів та намагаються переконати в якості та ефективності продукції.

Висновки до розділу 2

Організація «Біокодекс Україна» є міжнародною Французькою фармацевтичною компанією, яка почала свою діяльність 6 років тому. В портфелі продукції компанія має як власну продукцію, так і продукцію інших виробників, будучи їх дистриб'юторами.

Компанія використовує системне управління, проте в не повній мірі. За дослідженням PEST TA SWOT аналізів, підприємство має доволі великий зовнішній вплив, особливі загрози є в «потребі дозволів на імпорт товару» та «потребі в сертифікації на державному рівні», та аналізуючи перспективність є сильні сторони та можливості, які можливо реалізувати.

Формування системного управління відбувалося на момент коли в компанії працювало лише 6 людей та майже не змінювалось протягом цього часу.

Підприємство має чітко прописані цілі до яких компанія прямує, а досягаючи їх ставить нові на планку вищі.

Бізнес – процеси потребують доопрацювання, через розташування співробітників по всій Україні є певні проблеми з «живою» комунікацією.

Організаційна структура є ієрархічною, що дозволяє керівнику отримувати проаналізовану інформацію. Компанія намагається формувати бізнес процеси в максимально електронному варіанті, роблячи зручність для співробітників, мінімізуючи на скільки це можливо папір та знижуючи фактори людських помилок. Для цього підприємство створює програми за власною розробкою.

Розділ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Переваги та недоліки наявної системи управління в компанії «Біокодекс Україна»

Велика кількість компаній, що впровадила системне управління, незалежно від своєї діяльності та періоду існування має неідеальну систему. Це відбувається через швидкий зміни у зовнішньому бізнес середовищі, розвиток конкурентів та періодичні зміни цілей компанії. Всі ці та інші фактори призводять до постійної потреби в модернізації системного управління

Організація «Біокодекс Україна» працює на основі системного управління, проте не повністю все працює досконало і тому потребує доопрацювання. Для аналізу недоліків варто розглянути всі елементи системного управління: цілі, бізнес – процеси, організаційну структуру, інформаційну структуру, інформаційну систему управління, ІТ – інфраструктуру.

Найголовнішим елементом в побудові системного управління являються цілі. Він є доволі продуманим у компанії та досягаючи його, підприємство формулює інші. Формулюванням цілей займається директор компанії разом з керівниками кожного відділу, оцінюють можливість досягнення, проводять аналітику досягнутих результатів, аналізують фінансові показники. Цей пункт системного управління не потребує змін, і є доволі продуманим.

Наступним показником є бізнес – процеси. Цей пункт постійно змінюється залежно від процесу, який виконується в компанії або від потреби в досягненні цілей. Всі процеси є заздалегідь продуманими та прописаними. Кожен задіяний співробітник має чітко прописані задачі для виконання та для підтвердження своєї ознайомленості, він вивчає СОП (Стандарт операційної процедури) та підписує його.

Бізнес процес в компанії має пункт співпраці з дистриб'юторами, що має свої позитивні та негативні сторони, що суттєво впливає на продажі продукції.

Оцінка співпраці з дистриб'юторами:

Позитивні сторони	Негативні сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Беруть на себе відповідальність за ризики: крадіжки, пошкодження, застаріння запасів. • Беруть на себе відповідальність за повернення товарів від аптечних мереж. <ul style="list-style-type: none"> • Здійснюються самостійну поставку аптекам. • Збільшення найвнiсть складів в інших містах України 	<ul style="list-style-type: none"> • Можуть ставити власні ціни. • Затримка в термінах поставки мережам. • Монополізація дистриб'юторами

Табл. 3.1 Співпраця компанії з дистриб'юторами

Елемент ієрархічної організаційної структури компанії є доволі зручним в використанні та не потребує змін на іншу структуру. Кожен відділ має свого керівника, які звітують свої дані директору, який в загальному баченні оцінює процес роботи.

Розглядаючи просування продукції, можна відмітити два види напрямків: безрецептурні та рецептурні препарати. Просування препаратів здійснюється завдяки маркетинговому відділу. Співробітники даного відділу здійснюють просування через лікарів, влаштовують лекції на тему користі продукції компанії, також приходять на прийом та «нагадують» про існування продукції компанії. Далі лікарі виписують для лікування клієнтам продукцію та якщо співробітнику компанії вдалось переконати в ефективності продукції компанії, то лікар призначить продукцію.

Просування також відбувається завдяки комерційному відділу. Комерційні менеджери займаються мережами аптек та проводять лекції для фармацевтів,

проводять інформативні зустрічі з адміністраторами аптеки. Далі фармацевти можуть запропонувати на прохання покупця продукцію компанії.

Дана схема підходить для просування препаратів, проте мало ефективна для прямої взаємодії з клієнтом. Так потенційний клієнт компанії може навіть не дізнатися про існування продукції, якщо лікар вирішить призначити інший препарат або фармацевт порадить конкурентів. Така маркетингова компанія побудована на ризиках втрати клієнтів та зниження продажів. Немає прямої взаємодії з потенційними клієнтами, що є неправильним для маркетингової системи.

В зв'язку з розташуванням співробітників по всій Україні в колективі є проблеми з взаємодією один з одним. Також не на користь вплинув масштабний карантин, під час навіть співробітники з Києва почали приходити в офіс лише 2 рази на тиждень. Взаємодія почала відбуватися через гаджети майже повністю замінивши живе спілкування. Колектив втратив свій «командний дух» та дружню атмосферу, що має свій вплив на роботу. Це психологічний аспект, що може знизити бажання працівника ходити на роботу. Приходячи на роботу людині важко постійно протягом 8 годин лише працювати. Хочеться між процесів роботи поспілкуватися з другом – колегою, а важко знаходити друзів коли ви спілкуєтесь лише в робочому середовищі.

В компанії немає жодних традицій святкувати дні народження працівників. Це варто виправити. Кожній людині приємно коли про неї думають, а на досліджуваному підприємстві на жаль немає традиції вітати з днем народження і навіть дарувати символічний подарунок та листівку.

Компанія має недоліки також і в несистемному підході до аналізів. Деякі бізнес процеси відбуваються не завдяки програмам, а покладаються на розрахунки співробітників, що може в певний момент привести до «людської помилки». Так підрахунки потрібної кількості продукції для замовлень на склад здійснюються логістом через програму Excel, що може призвести до помилки та до подальшого надлишку або нестачі в замовленні, та можливій затримці постачання мережам або заповненому складу.

Проблеми є і в області аналітики, де підрахунки здійснюються, опираючись лише на один показник, що надають мережі аптек.

Компанія поки знаходиться на стадії життєвого циклу створення та зростання, вносить в свій розвиток постійно нові ідеї, які призводять до швидкого зростання, а також відбуваються постійні пошуки нових стилів просування продукції. Керівництво на постійній основі здійснює процес удосконалення шляхи підходу[32]. На періоді зрілості керівництво мало відходить від вибраного раніше шляху і не шукає нових шляхів просування, що в швидко розвиваючому середовищі може призвести до циклу «спад». Так і в компанії «Біокодекс Україна», компанія обрала для себе стратегію роботи та не сильно змінює її, що затримує досягнення поставлених цілей компанії.

3.2. Рекомендації щодо впровадження ефективних інструментів системного управління в досліджуваній компанії

Компанія «Біокодекс Україна» за роки своєї діяльності постійно підвищує ефективність роботи щоб з легкістю досягати поставлених цілей. Підприємство створює ІТ – інфраструктуру, намагається слідувати певним маркетинговим тенденціям задля привернення нових споживачів, досягати поставлених перед собою цілей, проте в кожній організації можна підвищити її продуктивність, та досягати поставлених цілей швидше та з меншими часовими та грошовими витратами.

Системне управління, складається з елементів, які взаємопов'язані між собою. Невиконання одної ланки, може зменшити ефективність діяльності. Елементи побудовані за ланцюгом впливу один на одного, невиконання одного не дасть результату та призведе до зменшення досягнення потрібних результатів.

В компанії бізнес – процес поставки мережам аптек налагоджений через дистриб'юторів, що має свої позитивні та негативні сторони, що зазначені в таблиці 3.1.

За аналізом можна побачити, що до негативних сторін відноситься можливість самостійно встановлювати ціну на препарати за якими мережі аптек будуть купувати продукцію, що в зв'язку з малою кількістю дистриб'юторів може призвести до монопольної ціни (що буде завищеною для майбутніх споживачів) та призведе до втрати клієнтів. Для вирішення цього питання можна розглянути можливість роботи компанії напряму з мережами аптек.

Позитивні сторони	Негативні сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення ризиків монополії (при укладенні більш 10ти прямих контрактів) • Можливість надання нижче ціни для кінцевого споживача (в ланцюжку відсутня націнка дистриб'ютора) • Доставка необхідної кількості безпосередньо, прискорений процес доставки 	<ul style="list-style-type: none"> • Відвантаження по кілька упаковок, які не ящиком нормами • При наявності великого списку контрагентів збільшується час роботи відділу Логістики і Фарм відділу

Табл. 3.2 Співпраця компанії напряму з мережами аптек

Ці фактори є привабливими для розгляду скорочення в бізнес – процесі пункту поставки через дистриб'юторів. Так компанія контролює встановлення цін самостійно, що є прямим фактором, який має вплив на комфорт споживача.

Підприємство «Біокодекс Україна» побудувало свою маркетингову компанію, яка взаємодіє з аптечними мережами: фармацевтами або адміністраторами та лікарями, взагалі не будуючи «контакт» з прямим споживачем. Це призвело до можливих ризиків спаду продажів в майбутньому. Для уникнення потрібно побудувати маркетинг, що буде доносити інформацію на пряму покупцеві. Це можливо завдяки просуванню продажів безрецептурних препаратів не лише в аптеках, а й на сайтах, на яких здійснюють продаж за тематикою продукції компанії: Parfums та Ramprík, тощо.

Для більш сильного впливу на споживача можна просувати через такі канали як радіо, відео реклами та інтернет статей або журналах за відповідною для продукції компанії тематикою. Цей варіант є матеріально витратним, проте, такий вид просування має на потенційного споживача вагомий вплив та може змусити прийняти рішення на користь підприємства, що випустило рекламу [33]. В даний час вплив на молодь має також Instagram, Facebook, YouTube, TikTok мережі через, які в даний час також можна просувати продукцію, та доносити інформацію в легкій та зрозумілій формі.

Розглядаючи пункт – **організаційна структура**, хочеться відмітити, що цей елемент є вкрай важливим для раціонально побудованої роботи організації. Як зазначено в другому розділі, організаційна структура не змінювалася з самого початку існування організації. Проаналізувавши діючу структуру, можна дійти висновку, що вона є доволі ефективною для компанії «Біокодекс Україна». Кожний відділ має прямого керівника, що після аналізу можуть чітко доносити інформацію до директора. На систему компанії це впливає ефективно.

В компанії представлена продукція двох видів: перша – мікробіотичні препарати, які потребують рецептурного просування, та другий – безрецептурні. Рецептурні – мікробіотичні препарати мають можливість просувати медичні представники через лікарів, та комерційний відділ через фармацевтів, в той час як безрецептурні можна просувати завдяки маркетинговим програмам напряму і рекомендувати споживачам. До того ж просування цього виду продукції краще реалізується через аптеки.

Просування препаратів через медичних представників відбувається, як зазначалось раніше через лікарів, і приділяти багато часу на вивчення інформації для всіх препаратів немає можливості, що призводить до концентрації лише на декількох препаратах. Для досягнення цілей збільшення продажів потрібно змінити систему просування препаратів. Для просування лінійки мікробіотичних препаратів можливо більше завдяки лікарям, а просування безрецептурної продукції можливо завдяки більшому впливу напряму на споживача, для цього варто відати просування цього виду препаратів іншому відділу – комерційному.

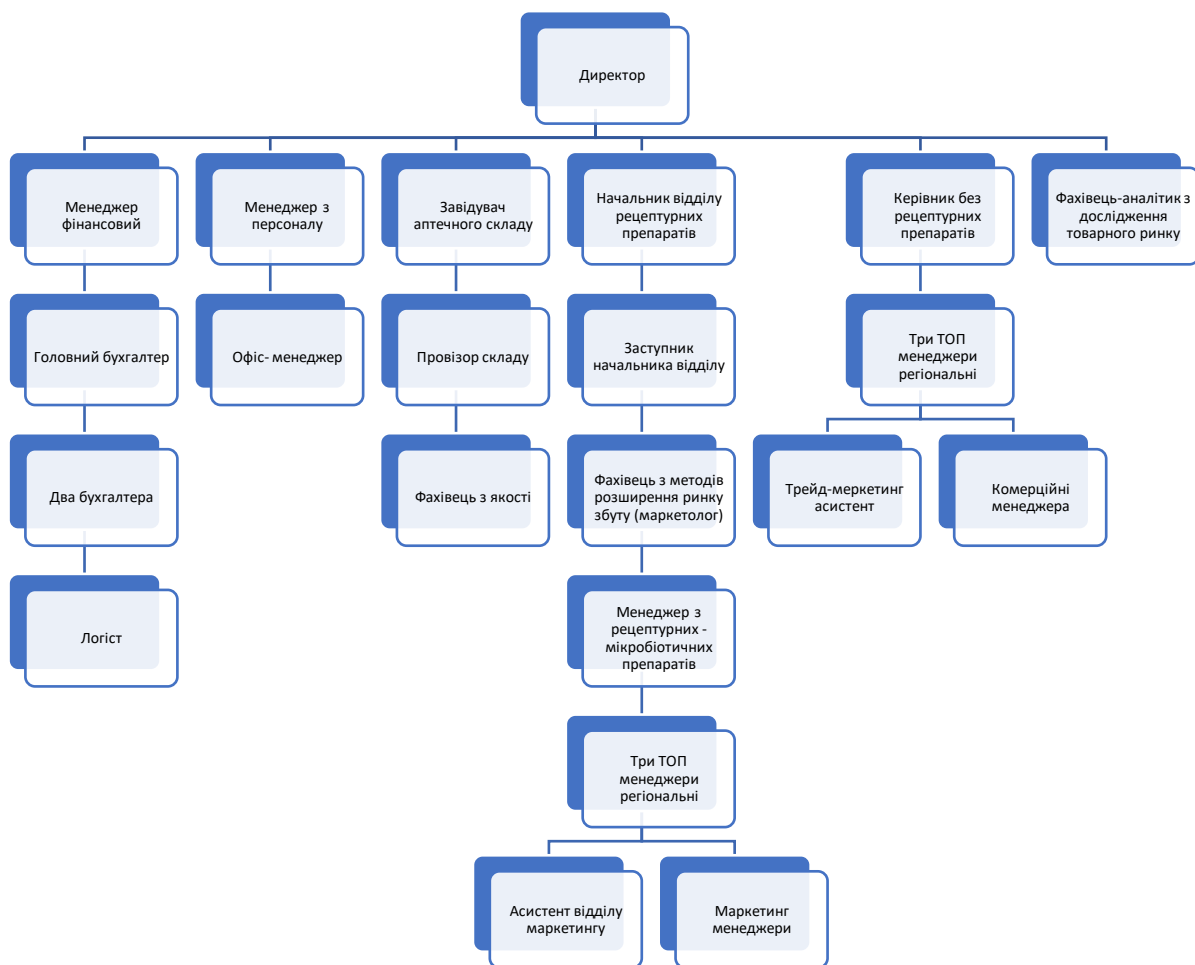


Табл. 3.3 Варіант нової організаційної структури підприємства «Біокодекс Україна»

Зміна в кількості співробітників не відбудеться, зміниться лише обов'язки, їх стане більше та потрібне буде збільшення заробітної плати працівникам, які матимуть нові обов'язки. Назва посад деяких співробітників зміниться та буде представлено як підвищення посади. Дана ідея запропонована для покращення продажів саме безрецептурних препаратів і має в подальшому покращити показники продажів саме цього виду продукції.

Також для підвищення ефективності, можна ввести ще деякі корективи, які мають відношення до персоналу. В деяких інших філіалах компанії «Біокодекс» задля підвищення ефективності компанії використовують зміни директорів або керівників відділів. Дана система працює як обмін директорів між філіалами. На даний момент в Україні таке ще не використовують.

Діє програма «директор / керівник на 3 роки», як підвищення співробітника, проте не в тій компанії та країні, де він працював, а роблять переведення людини до іншої країни, щоб був обмін досвідом між країнами та впровадження нових інструментів в менеджменті.

Людина, яка займає керуючу посаду (директор або керівник відділу), заповнює анкету з досвідом, досягненнями та своїм баченням на посаду яку бажає, та відправляє в головний офіс у Франції. Головний офіс, розглядаючи анкети, кожні три роки підбирає нових керівників в свої філіали в різних країнах. Такий обмін допомагає компанії кожного разу по-новому підходити до управління та підвищувати ефективність роботи. Керівника можуть залишити також і на більше ніж 3 роки і це відбувається, якщо вбачають в працівникові потенціал, який може директор чи керівник дати даному філіалу. В той час коли видно, що керівник зробив все можливе, його переводять до іншого філіалу, в залежності від проявлених результатів на посаду вище чи ідентичній.

Співробітники в компанії є одним з головних ланок ефективності. Вони чітко бачать недоліки або позивні сторони організації. Їхні погляди є важливими даними і часто вони мають ідеї по покращенню виробничих процесів в компанії. Це можуть бути незначні ідеї, але вони можуть мати суттєвий вплив на розвиток компанії. Для цього варто проводити опитування або конференції з працівниками стосовно варіантів покращення роботи. Конференції можна проводити під час «циклових зустрічей» (які проводяться два рази на рік). В цей час в колективі часто зароджуються геніальні ідеї, що в подальшому призводять до чудових результатів. Задля збільшення інтересу до обговорення варто встановити стимули-нагороди за оригінальність ідеї в грошовому еквіваленті.

Деякі успішні компанії для підняття стимулу практикують здійснення оплати курсів іноземної мови або курсів підвищення кваліфікації, що показує зацікавленість «кадром» та підвищує рівень знань, а це в свою чергу стимулює працівника працювати старанніше. В організації «Біокодекс Україна» поки немає такого інструменту і його варто впровадити.

Також фактором підтримки в співробітниках колективного духу можна влаштовувати заходи по зближенню один з одним. Протягом року є багато маленьких свят завдяки яким можна об'єднати людей. Наприклад, «таємний Санта», день закоханих, день сміху тощо. На ці свята можна влаштовувати: обмін подарунками, створення сердець із зізнання, влаштувати розіграші, тощо. Такі неофіційні вчинки зближують колектив, що стимулює покращення настрою та злагожденості.

Під час карантину чітко відчувається проблема дефіциту комунікацій. Для об'єднання колективу можна влаштовувати «ранкову каву» по четвергах кожного тижня, на яку можуть приєднатися всі охочі співробітники, випивати каву по відео зв'язку з усіма та розповідати про свої досягнення за тиждень. Так всі будуть розуміти досягнення один одного та намагатися робити краще за інших.

В компанії на даний час знаходиться на низькому рівні робота аналітика. Для зборів інформації використовують лише дані отримані від бухгалтерії та аналіз продажів від аптечних мереж. Цих даних для повної оцінки замало, та в даних аналізах не можливо побачити всю картину.

Для оцінки продажів своєї та конкурентів продукції потрібно придбати програму розроблену для фармацевтичних підприємств – Pharmexplorer. Програма працює на основі даних, які надаються аптечній мережі кожного місяця. Завдяки програмі можна проводити аналіз продажів компанії та оцінити наскільки компанія виконує поставлені плани на той чи інший період. Також можна провести аналіз діяльності конкурентів для оцінки переваг компанії чи недоліків порівняно з ними.

Логістичний відділ також має проблеми з програмним аналізом. Співробітник проводить підрахунок в Excel, що може призвести до помилки через так званий «людський фактор». Такі підрахунки мають проводитись автоматизовано. Для цього можна використовувати програму, що й бухгалтерія – 1С, адже в ній можна робити підрахунки залишків та аналізувати потреби в залежності від сезонності замовлення та інших факторів. Важливим фактором є замовлення прорахованої кількості препаратів у постачальників, період замовлення на даний момент відбувається через переписку в Outlook, що займає довгий період. При використанні програмного замовлення всі буде відбуватися через програму автоматично, виключаючи помилки та пришвидшуючи процес. Завдяки програмі також можна буде виконувати частковий процес розмитнення привезеної продукції з країни постачальника до України.

На системне управління має вагомий вплив аналітика. Багато великих компаній запрошує до себе в компанію консультантів для проведення аналізу ефективності роботи компанії. Після перевірки роботи компанія готує звіт, в якому розглядають недоліки та переваги, висловлюються свої пропозиції щодо покращення роботи для досягнення поставлених цілей компанії.

3.3. Принципи застосування в компанії системних методів управління

Система управління Toyota побудована по принципу постійного вдосконалення процесу виробництва (Кайдзен), головною задачею є постійне, поступове, вдосконалення. Все це робиться задля покращення виробничих процесів та запобігання виникненню втрат, що в свою чергу призводить до збільшення ціни на товар.

Виробнича система складається з різних та важливих елементів, що можуть працювати незалежно один від одного, проте взаємодіють вони в рамках однієї системи, яку зазвичай зображують в вигляді будинку, та назву має вона відповідно – «Дім TPS».

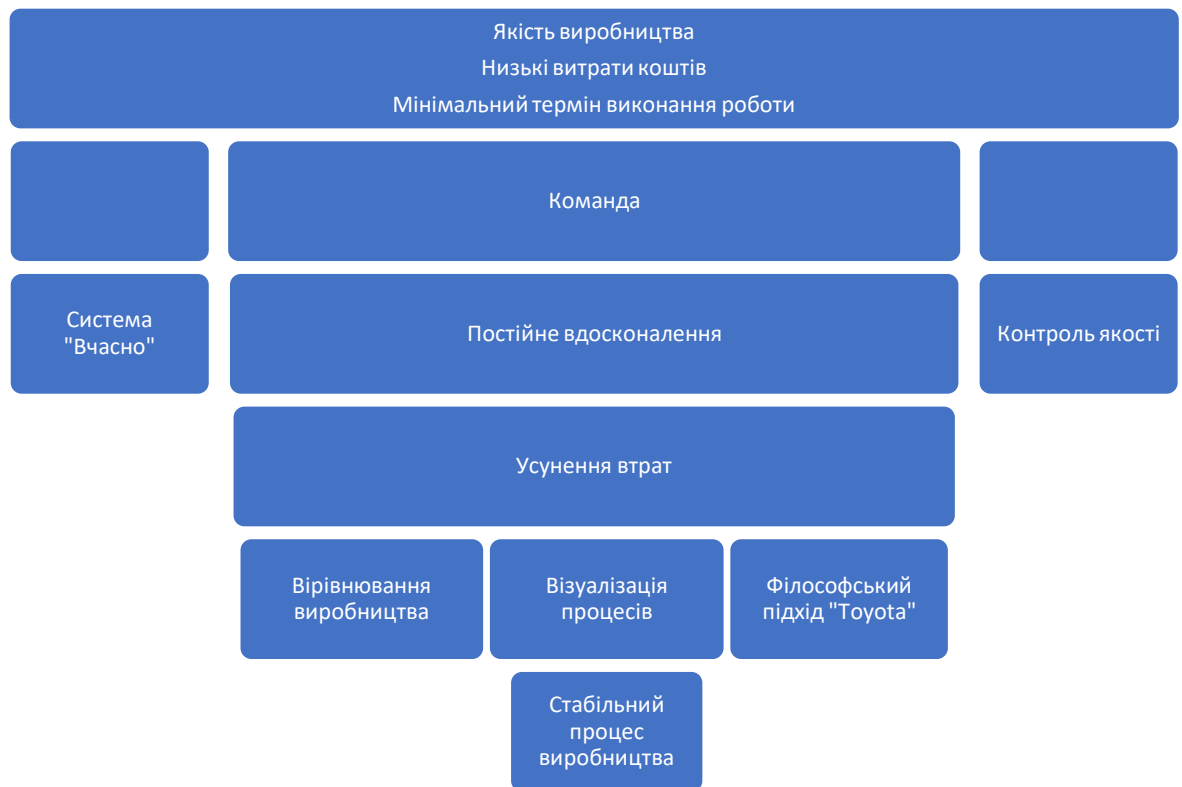


Табл. 3.4 Виробнича схема підприємства Тойота «Дім TPS» [34]

На вершині будинку знаходяться цілі, до яких прагне компанія, а саме: якість виробництва, низькі затрати коштів, мінімальний термін виконання роботи.

Дві колони: система «Вчасно», що попереджає перевиробництво та «Контроль якості», що попереджає появу браку на виробництві.

В середині будинку головними є люди – співробітники.

Потреба в даній системі виникла в 1950-х роках. З причини постійно розкиданих деталей виникав безлад, зайві витрати йшли на докупівлю обладнання, що приводило роботу в постійних хаос і це потребувало вдосконалення. Так завдяки Тайити Оно, виникла концепція TPS, що в подальшому переросла в побудовану систему управління, яку ми бачимо наразі.

Головною системою управління є підхід – «Вчасно». Створено це для запобігання надлишків продукції та зменшення складів для зберігання, що тягнуть не лише додаткові фінансові витрати. Працює все систематизовано: за появи дефекту на лінії виробництва відбувається сповіщення (Андон), після чого виробництво має бути повністю зупинитися (що є критичною ситуацією,

враховуючи відсутність додаткових запасів), доки проблема не буде усунена і процес не відновиться. В процесі вирішення ситуації беруть участь усі, чим стимулюється робота всіх та підвищуються знання співробітників. Проблема таким методом усувають одразу, не відкладаючи на потім.

Зміни, що вносять в роботу компанії має розуміти кожен співробітник, тому що від їх відповідальності до виконання роботи та вмінню злагоджено працювати в команді залежить результат. Компанія піклується про розвиток, навчання та безпеку своїх співробітників та намагається кожному подарувати відчуття значимості в компанії. Працівники працюють в маленьких групах, в яких, спілкуючись, намагаються шукати рішення проблем, аналізують та вдосконалюють виробничі процеси. Філософія Кайдзена побудована на тому, що будь яке рішення має бути спочатку обговорене, а потім досягнувши єдиного консенсусу, - прийняте.

Один з інструментів, якому вчить компанія своїх співробітників «5С». 5S — це п'ять японських слів [35]:

- Сеїрі (整理) «сортування» — перебирання речей по категоріям потрібних або непотрібних, та намагання позбутися останньої категорії.
- Сеїтон (整顿) «дотримання порядку» (акуратність) — організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати.
- Сеїсо (清扫) «утримання в чистоті» (прибирання) — тримати своє місце в порядку, не тримати зайвого.
- Сеїкецу (清洁) «стандартизація» (підтримання порядку) — правильно виконувати перші три правила постійно.
- Сіцукє (躰) «вдосконалення» (формування звички) — виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Найскладнішим та найвизначнішим з правил є останній пункт «вдосконалення», саме завдяки йому працюють останні чотири. Виконання цих інструментів є можливим за умови відповідної кваліфікації персоналу, рівня підготовки та бажання співробітників дотримуватися правил.

Компанія Toyota сформувала 14 принципів, яких дотримується й дотепер.

Вони сформовані в чотири різні категорії [36]:

1. Філософія довготривалої перспективи.
2. Інструменти TPS.
3. Додає цінностей організації, розвиває партнерів та співробітників.
4. Швидке вирішення проблем, стимулює неперервне навчання.

14 принципів Дао Toyota [36]:

Категорія 1: Філософія довготривалої перспективи

Принцип 1: Приймай управлінські рішення думаючи про майбутні перспективи, навіть, якщо це потребує витрат в даний момент.

Категорія 2: Інструменти TPS

Принцип 2: Непереривний процес стимулює виявлення проблем.

Принцип 3: Зменши перевиробництво.

Принцип 4: Розподіляй об'єм роботи рівномірно (хейдзунка): «роби, як черепаха, а не як заєць».

Принцип 5: Зупини виробництво для вирішення проблеми, якщо це потрібно для покращення якості.

Принцип 6: Основні завдання – основа постійного вдосконалення та делегування обов'язків співробітниками.

Принцип 7: Використовуй візуальний контроль, щоб бачити всі проблеми.

Принцип 8: Використовуй надійну та випробувану технологію.

Категорія 3: Додавай цінностей організації, розвивай партнерів та співробітників.

Принцип 9: Виховуй лідерів, що знають свою роботу, підтримують філософію та вчать цього інших.

Принцип 10: Формуй команди, виховуй амбітних.

Принцип 11: Поважай партнерів та постачальників, став складні задачі та допомагай у їх досягненні.

Категорія 4: Швидке вирішення проблем, як стимул до неперервного навчання.

Принцип 12: Хочеш розібратися в ситуації, подивись на все своїми очима.

Принцип 13: Приймай рішення без поспіху, все проаналізувавши; впроваджуючи, роби все без зволікань.

Принцип 14: Стань структурою, що навчається за рахунок невинного самоаналізу і безперервного вдосконалення.

Система завдяки, якій почала працювати компанія Toyota, стала ефективною не тільки в автомобільній індустрії, а також в багатьох інших сферах. Через 40 років елементи системного управління почали використовувати по всьому світу.

Компанія в 2020 році збула 9,5 мільйонів машин, ставши лідером з продажу автомобілів у світі [37]. Таким чином компанія показала, що системне управління є ефективним і до цього мають прагнути усі компанії, що мають на меті процвітати та розширюватися. Постійне вдосконалення, підвищення якості продукції, уникнення перевиробництва тощо є ефективними показниками. Головною задачею компанія має ставити покращення якості продукції, і таким чином ставати лідером на ринку.

Висновки до розділу 3

Системне управління важко повністю впровадити в компанії. Так і компанія, в якій проводилося дослідження, має елементи, які потребують доопрацювання. Цілі продумані та побудовані на перспективу розвитку організації та укріплення позицій на ринку. Компанія переглядає їх щороку, аналізуючи помилки та при досягненні піднімає «планку». В системному управлінні цілі є одним з головних елементів, завдяки, якому формуються інші елементи.

Бізнес – процеси в компанії доволі складні і побудовані не у всіх ланках раціонально. Для просування компанія обрала дистриб'юторів, які мають можливість встановити монопольну ціну, що може призвести до втрати клієнтів. В компанії потрібно розглянути варіант співпраці напряму з аптечними мережами, задля встановлення більш вигідної ціни для споживачів.

Організаційна структура є ієрархічною, що для даної компанії є підходящою та не потребує змін. Розглядаючи структуру з боку маркетингу та просування продукції, варто здійснити зміни задля більш ефективного просування та побудови маркетингової системи напряму з клієнтом. На даний момент маркетинг працює завдяки лікарям та фармацевтам, що може привести до зниження продажів у майбутньому.

Розглянувши компанію з точки зору управління персоналом, можна дійти висновку, що команда не є згуртованою. Це відбулось через розташування співробітників по всій Україні та карантинні умови. Тобто варто впровадити певні інструменти задля підтримки командного духу.

В компанії поки мало технічних програм для полегшення роботи працівників та виключення фактору «людських» помилок. Тому ми пропонуємо запровадити в відділи логістики та аналітики спеціальні програми для систематизації процесу.

Вагомий внесок в роботу компанії приносять керівники відділів та директор компанії, в інших філіалах компанії «Біокодекс» працює система обміну співробітниками, що допомагає постійно направляти увагу на розвиток компанії по- новому та запроваджувати ідеї не лише СНГ, а й за його межами. Дана програма поки не діє для філіалу України, проте може дати для розвитку підприємства нове бачення роботи.

Прикладом для наслідування є компанія «Toyota», яка з 1937 року почала свою успішну діяльність, наразі здійснює управління усіма процесами на принципах системного управління і таким чином має усі можливості для динамічного розвитку. Система управління складається з декількох елементів, які компанія згрупувала в схему під назвою: «Дім TPS».

Компанія має ціль, якій намагається слідувати беззмінно: якість виробництва, низькі витрати, мінімальний термін виконання роботи та головне - неперервне вдосконалення.

Виходячи зі схеми «Дім TPS», компанія сформувала для чіткої побудови роботи 14 принципів. За ними компанія працює не лише в Японії, а й у всіх своїх філіях (заводах). Всі працівники, незалежно від посади, підтримують принципи та філософію системного управління в компанії

Ефективність такої системи управління компанією підтверджується багаторічним знаходженням компанії на лідерських позиціях на ринку, а також по динамічному розвитку незалежно від зовнішніх обставин (війни, конкуренції, пандемії, тощо).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формування бізнесу проходило довгий процес розвитку. В період спроб сформувати вдалий підхід до здійснення організаційних процесів, почало формуватися наукове розуміння. Підприємці почали висувати свої наукові методи управління, що привело до формування наукових шкіл. Починаючи з кінця 19 століття вже почалось формування перших шкіл, розвиток продовжувався та змінював підходи до управління. Так і бере свій початок системний підхід з кінця 50-х років 20 століття.

Засновниками підходу є Ч. Барнард, П. Друкер, О. Богданов, Л. Берталанфі, Е. Боно, Л. Ларуш, Г. Саймон, Д. Марч, А. Чандлер, С. Чорногор, О. Малюта, та інші. Вони в своїх роботах будували концепції розвитку та сформували системний підхід таким, яким ми знаємо його зараз.

Системне управління показує підхід в бачені всіх елементів, як єдиного цілого, що є взаємозалежними та мають зв'язок із зовнішнім середовищем. Компанія має працювати гармонійно і злагоджено, як єдиний організм, для оптимального функціонування, та досягати цілей в мінливих умовах. Організація має приділяти час загальній ефективності системи, а не підсистемам. Честер Барнард був першою людиною, що використав системне управління на практиці, він застосовував теорію систем для досягнення цілей, розглянувши організацію, як відкриту систему. Головною задачею підходу можна назвати:

1. Постановку чітких цілей, та розставлення пріоритетів.
2. Досягнення цілей за короткі терміни, витрачаючи при цьому менше ресурсів.
3. Аналіз процесів, що були досягнуті, сильних та слабких сторін проектів.

Система складається з елементів, що працюються, як єдине ціле. Можна виділити такі елементи управління компанією: цілі, бізнес-процеси, організаційна структура, інформаційна структура, інформаційна система

управління, IT-інфраструктура. Всіх їх потрібно аналізувати та розробляти програму управління, враховуючи кожного з них.

Для побудови ефективної системи управління можна виділити п'ять етапів побудови: відкриття, планування, розвиток, впровадження, повторне відкриття.

Для дослідження системного управління на прикладі діючої компанії було обрано компанію «Біокодекс Україна». Товариство є Французькою фармацевтичною компанією, яка відкрила свій філіал в 2014 році. Компанія збуває продукцію, що спеціалізується в гастроентерології, терапевтичній сфері, неврології, лікуванні больового синдрому, дерматології та отоларингології.

Український філіал продає препарати не лише власного виробництва, а й продукцію інших компаній, виступаючи в ролі дилера на території України. Компанія працює по всій країні, головний офіс, якого знаходиться у Києві. Керівники відділів, директор, та деякі інші співробітники знаходяться у офісі, тоді як «польові» працівники комерційного та маркетингового відділу працюють в найбільших містах України.

Для вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії було проведено SWOT та PEST аналізи. За показниками впливів зовнішнього середовища, можна побачити високу оцінку впливу. Найбільший вплив мають такі фактори: «Дозвіл від країни на імпорт товару» та «Потреба в сертифікації на державному рівні».

Вивчаючи сильна та слабкі сторони організації, було проведено зважену оцінку, що показало ефективну роботу. Сильні сторони та можливості мають більшу перевагу ніж слабкі сторони та загрози.

Досліджуючи елементи системного управління було проаналізовано цілі компанії як елемент, що має один із вагоміших впливів на системне управління. Він в компанії є продуманим, та аналізується щороку.

Наступний елемент – бізнес-процеси, над покращення яких компанія працює систематично. Компанія уклала договір лише з трьома дистриб'юторами, які відмічають себе як монополісти та мають можливість встановлювати ціни на продукцію трохи завищеними, що в свою чергу може призвести до втрати

покупців. Для цього варто розглянути варіант скорочення цього циклу та почати співпрацю напряду з аптечними мережами.

Наступним важливим елементом управління на підприємстві є організаційна структура. В «Біокодекс Україна» вона ієрархічна, що для компанії є ідеальним рішенням, та з огляду на побудову праці не потребує змін. Проте з огляду на удосконалення процесу просування продукції варто здійснити зміни в роботі двох відділів. Для більш ефективного просування потрібно два види продукції: безрецептурні та рецептурні, розділити на два окремі відділи просування. Такі зміни допоможуть ефективніше та більше детальноше приділяти окремо кожному препарату увагу.

На даний момент є проблема і в маркетинговому просуванні. Компанія здійснює просування продукції через фармацевтів та аптекарів, що не є прямою комунікацією зі споживачем.

Для оцінки якості та ефективності системного підходу необхідно проводити ґрунтовний аналіз проробленої роботи. Лише проаналізувавши роботу та оцінивши на скільки ті чи інші зміни приносять бажаний результати, - варто роботи зміни. Компанії варто покращити аналітичний збір даних для прозорого бачення результатів. Також необхідно вдосконалити роботу логіста, впровадивши програму 1С задля підрахунків потрібної кількості замовлення та інших виробничих та управлінських нюансів.

Компанія за останній рік почала працювати над вдосконаленням свого ІТ-програмування. Компанія має власні сервісні папки для роботи відділів, також компанія використовує всі стандартні офісні програми Microsoft тощо. За останній період компанія розробила під власні потреби програму ELMA, що має покращити роботу та процес комунікації відділів між собою.

Організація «Біокодекс Україна» використовує системний підхід, завдяки якому має можливість швидко реагувати на ризики та підлаштовуватися під ситуації, завдяки цілісності побудованого підходу до управління.

Прикладом ідеально побудованого системного управління є компанія Toyota, яка завдяки своїм 14 принципам та схемі управління «Дім TPS» досягла

лідерських позицій на ринку та розробила підхід, що використовується по всьому світу і в різних організаціях вже багато років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда. – Київ: Заня, 2006. – 645 с.
2. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 4. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
3. Основи управлінської діяльності. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://studme.org/42595/menedzhment/sistemnyy_podhod_upravleniyu
4. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер., 1954.
5. Теория "7S" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studbooks.net/907634/menedzhment/teoriya>.
6. Системний підхід [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B0
7. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки / О. Ю. Гаркуша., 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.
8. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком компанії. Вісник Хмельницького національного університету / Пащенко О. П., 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

9. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Сиротинська Н. М. Нова парадигма побудови систем менеджменту. Демократичне врядування., 2010. Вип. 6. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.lvivacademy.com/visnik6/fail/Syrotynska.pdf>
10. Лисенко О. А. Дослідження аспектів впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування та управління діяльністю підприємств. Економічний простір., 2012. № 62. С. 206–213.
11. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. Вісник економічної науки України., 2009. № 2. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nbuv.gov.ua>.
12. Шимановський-Діанич Л. М., Карпенко Є. А. Особливості та переваги впровадження проектно-орієнтованого управління підприємствами України Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики., 2010. № 1(8). С. 62–67.
13. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. Економіка: реалії часу., 2012. № 2(3). С. 7–16.
14. Запухляк І. Б. Розвиток газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: теорія і практика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ., 2016. 328 с.
15. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник.-2-ге вид.,перероб. і доп.-Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://libr.org.ua/book/82/2441.html>
16. Еволюція, етапи розвитку менеджменту [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1295041150954/menedzhment/evolyutsiya_etapi_rozvitku_menedzhmentu

17. Палеха Ю. І. Школи та теорії менеджменту [Електронний ресурс] / Юрій Іванович Палеха – Режим доступу до ресурсу: http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html
18. Школа соціальних систем [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studopedia.org/4-172439.html>
19. How to Build an Effective Management System [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bizmanualz.com/writing-policies-and-procedures/how-to-build-effective-management-systems.html>
20. Підходи до управління: системний, процесний, ситуаційний [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://studme.com.ua/1397020512624/menedzhment/podhody_upravleniyu_sistemnyy_protsechnyy_situatsionnyy.htm
21. Система [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D0%A0%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B8>
22. Якбсон А., Буч Г., Рамбо Дж. Унифицированный процесс разработки программного обеспечения. — СПб.: Питер, 2002 — 496 с.
23. Проектируем систему управления организации: методология, инструменты, команда [Електронний ресурс] // Журнал Intelligent Enterprise. — 2013. — Режим доступу до ресурсу: https://www.businessstudio.ru/articles/article/proektiruem_sistemu_upravleniya_organizatsii_metod/
24. System Approach to Management: Definition, Features and Evaluation [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.yourarticlelibrary.com/management/system-approach-to-management-definition-features-and-evaluation/27897>
25. Біокодекс Україна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.biocodex.com/ru/about/o-nas-0/7264/>

26. БІОКОДЕКС УКРАЇНА youcontrol [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39331618/
27. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) — видання 4., 2008 Project Management Institute, Inc
28. Что такое системное управление организацией и для зачем оно необходимо? [Електронний ресурс] // Недолужко Андрій. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:
http://www.experts2biz.com/system_management_what_and_why/
29. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide), Version 2.0., 2009 International Institute of Business Analysis. Toronto, Ontario, Canada
30. Аналіз бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://pidru4niki.com/1471121353661/ekonomika/analiz_biznes-protsesiv_pidpriyemstva
31. Шевчук М. М. «Звіт з переддипломної практики», 2021.
32. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування [Електронний ресурс] / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк – Режим доступу до ресурсу:
https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_5.htm
33. Набока І. Психологічний вплив реклами [Електронний ресурс] // Радіо Свобода. – 2006. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.radiosvoboda.org/a/945612.html>
34. Производственная система Тойота [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://toyota-bt.com/materials/toyota-production-system>
35. 5S [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/5S>

36. 14 Принципов Дао Toyota [Электронный ресурс] // Альпина бизнес бук
– Режим доступа до ресурсу:
https://www.cfin.ru/management/practice/14_principles.shtml
37. Toyota стала мировым лидером [Электронный ресурс] // Интерфакс-
Украина. – 2021. – Режим доступа до ресурсу:
<https://interfax.com.ua/news/economic/719587.html>
38. Toyota [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://ru.wikipedia.org/wiki/Toyota>