

Менеджмент

УДК 338.242.2

Шуть Оксана Юрїївна

*кандидат фармацевтичних наук, викладач,
викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Національний фармацевтичний університет*

Шуть Оксана Юрьевна

*кандидат фармацевтических наук, преподаватель,
преподаватель кафедры менеджмента и публичного администрирования
Национальный фармацевтический университет*

Shut Oksana

*Candidate of Pharmaceutical Sciences, Lecturer,
Lecturer of the Management and Public Administration Department
National University of Pharmacy*

Світлична Карина Станіславівна

*кандидат фармацевтичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Національний фармацевтичний університет*

Светличная Карина Станиславовна

*кандидат фармацевтических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования
Национальный фармацевтический университет*

Svitlychna Karina

*Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Management and Public Administration Department
National University of Pharmacy*

Коляда Тетяна Анатоліївна

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Національний фармацевтичний університет*

Коляда Татьяна Анатольевна

*кандидат юридических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования
Национальный фармацевтический университет*

Koliada Tetiana

*Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Management and Public Administration Department
National University of Pharmacy*

Коваленко Поліна Вікторівна

*студентка
Національного фармацевтичного університету*

Коваленко Полина Викторовна

*студентка
Национального фармацевтического университета*

Kovalenko Polina

*Student of the
National University of Pharmacy*

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В
ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ
THEORETICAL FUNDAMENTALS OF PROCESSING
MANAGEMENT IN PHARMACEUTICAL COMPANIES**

Анотація. В статті обґрунтовано актуальність впровадження та розвитку процесного управління в фармацевтичних компаніях. Це пов'язано як із необхідністю функціонування в ринкових умовах, так із підвищеними вимогами до якості ліків, їх соціальною значущістю як товару. Визначено недостатнє теоретичне опрацювання питань процесного підходу в управлінні, наявність розробок тільки у певних прикладних аспектах. А отже, визначено пов'язане з цим недостатнє впровадження процесного підходу в практичну діяльність фармацевтичних компаній. Узагальнено передумови зміни парадигми управління для фармацевтичних компаній. Подано процес управління фармацевтичною компанією як циклічну послідовність певних етапів. Визначено та систематизовано переваги управління компанією на основі процесного підходу. А саме – забезпечення прозорості усіх операцій бізнесу, можливість аналізувати наслідки збоїв на тому або іншому етапі виконання робіт, своєчасне знаходження та виправлення помилок, прозоре та ефективне управління операційними витратами. Встановлено, що підприємство, побудоване за процесними принципами є більш гнучким та адаптивним. Узагальнено особливості структурних елементів процесного управління, таких як технологія виконання, вимоги до «входів» та «виходів», вимоги до ресурсів (персонал, устаткування, інструменти, виробниче середовище, інформація та ін.), критерії оцінки результативності процесу і задоволеності його клієнтів, встановлення «власника» процесу, який відповідатиме за його результативність. Підсумовано, що процесно-орієнтована структура управління дозволяє фармацевтичним компаніям зберігати конкурентоспроможність не лише за рахунок технологічних та технічних переваг, але й завдяки використанню в управлінні сучасних інструментів.

Ключові слова: процесний підхід, фармацевтична компанія, стратегічний розвиток.

Аннотация. В статье обоснована актуальность внедрения и развития процессного управления в фармацевтических компаниях. Это связано как с необходимостью функционирования в рыночных условиях, так и с повышенными требованиями к качеству лекарств, их социальной значимостью как товара. Установлена недостаточная теоретическая проработка вопросов, связанных с процессным подходом к управлению. Имеющиеся научные разработки в этом направлении касаются узких прикладных аспектов. В связи с этим наблюдается недостаточное внедрение процессного подхода в практическую деятельность украинских фармацевтических компаний. Систематизированы предпосылки изменения парадигмы управления для фармацевтических компаний. Процесс управления фармацевтической компанией представлен как циклическая последовательность определенных этапов. Определены и систематизированы преимущества управления на основе процессного подхода. Установлено, что предприятие, построенное на принципах процессного подхода, является более гибким и адаптивным. Рассмотрены особенности структурных элементов процессного управления, таких как: технология осуществления процесса, требования к «входам» и «выходам», требования к ресурсам, критерии оценки результативности процесса, критерии удовлетворенности его клиентов. Определено, что процессно-ориентированная структура управления позволяет фармацевтическим компаниям сохранять конкурентоспособность не только за счет технологических и технических составляющих, но и благодаря использованию в управлении современных инструментов.

Ключевые слова: процессный подход, фармацевтическая компания, стратегическое развитие.

Summary. *The relevance of the implementation and development of process management in pharmaceutical companies is substantiated in the article. This is due to the need to operate in market conditions, increased requirements for the quality of drugs, the social significance of drugs as a commodity. Insufficient theoretical study of the issues of the process approach in management is established. The available scientific developments relate to narrow applied aspects. Insufficient implementation of the process approach in the practice of Ukrainian pharmaceutical companies has been identified. The prerequisites for changing the management paradigm for pharmaceutical companies are systematized. The process of managing a pharmaceutical company is presented as a cyclical sequence of certain stages. The advantages of company management on the basis of a process approach are identified and systematized. They consist in ensuring transparency of all business operations, in the ability to analyze the consequences of work failures, in the timely identification and correction of errors, in the effective management of operating costs. An enterprise built on the principles of a process approach is more flexible and adaptable. The features of the structural elements of process management are considered. Process implementation technologies, requirements for «inputs» and «outputs», requirements for resources (personnel, equipment, tools, production environment, information), criteria for evaluating the effectiveness of the process, customer satisfaction. If the activity brings added value to the company (that is, firstly, the result of the activity is of value to the client, and secondly, this activity is expedient in terms of the costs of its implementation) then it is presented as a process. A process-oriented management structure allows pharmaceutical companies to remain competitive. Due to the technological and technical component and due to the use of modern tools in enterprise management.*

Key words: *process approach, pharmaceutical company, strategic development.*

Постановка проблеми. Ринок фармацевтичної продукції займає особливе місце в соціальному комплексі економіки будь-якої країни. Перехід до ринкової економіки докорінно змінив усю систему охорони здоров'я в цілому і фармацевтичний сектор зокрема. Зникла жорстка структура централізованих державних закупівель, загострилася конкуренція, значно зріс обсяг лікарського ринку. Кардинальна зміна системи економічних стосунків в Україні і динамічний розвиток фармацевтичного ринку призвели до розвитку і зміни його суб'єктів – фармацевтичних організацій. Їх діяльність протікає в парадигмі підприємництва, тому усі процеси реорганізації і реструктуризації фармацевтичних компаній мають єдину кінцеву мету – підвищення ефективності бізнесу. Проте, специфіка бізнесу, його велика соціальна відповідальність накладають особливі вимоги до якості його функціонування.

У зв'язку з цим, фармацевтичні компанії слід розглядати як особливу бізнес-систему. Діяльність сучасного фармацевтичного підприємства являє собою ряд бізнес-процесів, тобто послідовність дій і рішень, спрямованих на досягнення певної мети. В свою чергу, ефективність діяльності підприємства визначається ефективністю реалізації її бізнес-процесів.

Отже, один із варіантів ефективного розвитку фармацевтичного підприємництва полягає у впровадженні процесного підходу до управління, метою якого є задоволення вимог споживачів, що пред'являються до якості лікарського забезпечення. До внутрішнього менеджменту фармацевтичних підприємств пред'являються певні вимоги щодо забезпечення безперервної адаптації системи управління до вимог ринкового середовища. Зокрема, це припускає розробку моделі, що відображає реальні процеси підприємства фармацевтичної галузі.

Таким чином, актуальність впровадження процесного підходу

обумовлена необхідністю не просто усувати системні помилки в невідповідній системі організації підприємств, а впроваджувати принципово нову модель бізнесу. Цей підхід активно використовується західними компаніями, але в Україні, не дивлячись на стрімкий розвиток багатьох великих підприємств, процесне управління як спосіб модернізації і спосіб істотного підвищення ефективності бізнесу на практиці використовується лише невеликою кількістю компаній. Однією з причин такої тенденції, на наш погляд, є недостатня розробленість цього питання з точки зору ґрунтовності теоретичних напрацювань.

Недостатня розробленість ряду аспектів підвищення якості управління фармацевтичної компанії на підставі процесного підходу, велика практична значущість його застосування для підвищення якості функціонування вітчизняних фармацевтичних компаній та успішнішого виконання ними своєї соціальної місії (забезпечення населення якісними та доступними за ціною лікарськими засобами) зумовили актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підвищення якості управління розглядається в науці у рамках різних напрямів. Загальна теорія якості сформована в працях С.О. Бубнова, С.В. Валдайцева та інших учених [2, 3]. Проблемам взаємозв'язку якості управління та якості продукції присвячені роботи В.Е. Демінга, Д.М. Джурана, К. Ісікави [5].

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення якості корпоративного управління стала популярною лише останнє десятиліття ХХ століття, починаючи з появи роботи М. Хаммера і Дж. Чампі [13; 14].

З напрацювань, присвячених питанням процесного управління у фармацевтичній галузі, слід відзначити наукові праці Б.П. Громова, О.Посилкіної, Г.В. Костюка, В.О. Лебединця [4; 9; 11].

Проте існуючі дослідження не спрямовані на аналіз

фармацевтичного ринку в комплексі, більшість з них сфокусована тільки на певних прикладних напрямках. Проблеми, пов'язані з формуванням цілісної процесної моделі управління фармацевтичними компаніями, нині практично не вивчені.

Отже, при безперечній значущості приведених робіт, необхідно актуалізувати вивчення низки питань, що стосуються базових понять сутності та особливостей процесного управління у фармацевтичній галузі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних основ та особливостей процесного управління в умовах фармацевтичної компанії.

Виклад основного матеріалу. У сучасних економічних умовах такі поняття як орієнтація на споживача, стратегічний та інноваційний розвиток, система менеджменту якості нерозривно пов'язані з уявленням про ефективне ведення господарської діяльності. Велика частка керівників і власників вітчизняних підприємств шукають інструменти підвищення ефективності свого бізнесу. Одним з таких інструментів управління є процесний підхід.

Більшість питань, що стосуються його сутності та особливостей залишаються нерозкритими, тим самим створюючи безліч труднощів в використанні.

Найбільш значимими причинами змін в принципах управління організацією є, в першу чергу, недосконалість функціонально-орієнтованої структури і все більша орієнтація сучасного ринку на споживчі переваги. Безліч помилок, що допускаються в процесі створення нових структур бізнесу, відбуваються, головним чином, через стихійний характер перетворень, які носять несистемний характер. В основному ці помилки допускаються внаслідок стрімкої зміни умов господарювання і невідповідності керівників організацій.

Виведення на ринок нових лікарських препаратів є досить дорогим і наукомістким процесом. Функціонування українських фармацевтичних підприємств у сучасних умовах вимагає адаптованого управління, планування і випуску лікарських засобів, що забезпечують потреби населення і одночасно є рентабельними для самого фармацевтичного підприємства [9].

Сьогодні фармацевтична компанія є складною багатофункціональною системою, успішне функціонування якої визначається безліччю різноманітних чинників: зниженням витрат виробництва, раціональним використанням матеріальних ресурсів, досягненням високих економічних показників, зростанням продуктивності праці й ефективності виробництва, що дозволяє понизити собівартість продукції. Будь-яка система діяльності підрозділяється на дві підсистеми:

- підсистема, що займається переробкою ресурсів, які поступають в її розпорядження в товари та послуги;
- підсистема управління, в завдання якої входить керівництво і контроль над діяльністю першої підсистеми. Ця підсистема носить назву системи, що управляє, або системи менеджменту [4; 12; 13].

Система фармацевтичної компанії є складною та включає технічну базу, трудові й матеріальні ресурси, які знаходяться в постійній взаємодії та розвитку. Координація діяльності підсистем, об'єднання їх в єдину систему – одне з найважливіших завдань управління.

У контексті теорії менеджменту процес управління фармацевтичним підприємством є циклічною послідовністю певних етапів (рис. 1).

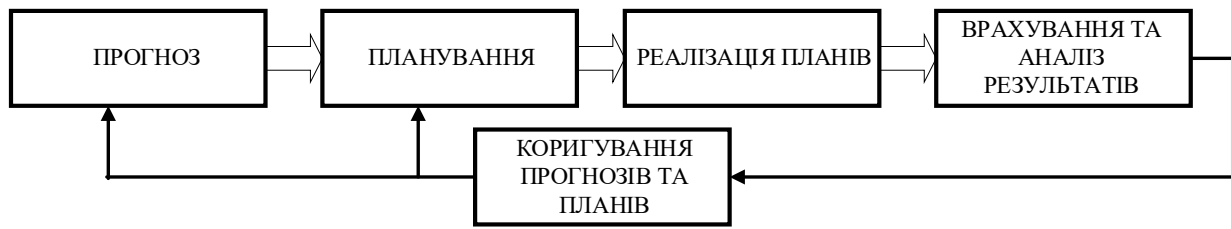


Рис. 1. Схема управління фармацевтичним підприємством

Джерело: власна розробка

В існуючій практиці побудови систем управління є ряд підходів, що дозволяють забезпечити організацію систем управління, найбільш відомими з яких є системний (управління функціями фармацевтичного підприємства), ситуаційний і процесний (управління процесами фармацевтичного підприємства) [6].

Як показує практика, найкращою альтернативою системному і ситуаційному підходам до управління є управління процесами, тобто стійкою в часі логічною послідовністю типових операцій, що повторюється, спрямованою на отримання заданого результату. Саме процесний підхід до управління дозволяє побачити взаємозв'язок і взаємозалежність функцій управління.

Процесний підхід ґрунтується на представленні бізнес-процесу як послідовності дій, що здійснюються для досягнення конкретних цілей. На думку експертів, бізнес-процеси є одним з потужних інструментів підвищення ефективності бізнесу [10].

Технологія опису бізнес-процесів забезпечує прозорість усіх операцій бізнесу, дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому або іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку. Ще однією перевагою технології є управління операційними витратами, яке стає однією з основних умов виживання на ринку.

Процесний підхід до управління дозволяє керівникам визначати ключові процеси, що створюють додану вартість, та управляти ними й

результатами діяльності компанії. А також, інтегрувати часто розрізнені дії функціональних департаментів і направляти їх зусилля на єдиний результат.

Підприємство, побудоване за процесним принципом, є більш гнучким та адаптивним. Прибічники впровадження процесного підходу головним недоліком організаційних принципів класичного підприємства називають функціональну ієрархію, при якій уся повнота влади дістається верхньому рівню – керівництву. При повній відсутності у виконавця (нижній рівень) можливості ухвалення будь-яких рішень [1].

Крім того, недоліками ієрархії є:

- замкнутість (функціональні бар'єри);
- зміщення пріоритетів (фокус на вартість процесу, а не на цінність, що додається ним);
- зайві інформаційні потоки (у вертикальному напрямі: через накази, розпорядження, службові записки, звіти і тому подібне);
- низька якість товарів і послуг (яку намагаються забезпечити не шляхом управління, а за допомогою введення тотального контролю та системи покарань).

Перехід до процесної структури дозволяє уникнути цих проблем, оскільки процеси зв'язують фрагментарну діяльність у послідовну, орієнтовану на замовника, долаючи функціональні і географічні бар'єри.

Впровадження процесного підходу вирішує проблему неефективної взаємодії підрозділів різної функціональної підпорядкованості, фокус з ієрархії зміщується на споживача за допомогою організації діяльності підрозділів компанії з орієнтацією на кінцевий результат і задоволення вимог клієнтів. Таким чином, процесна структура дає підприємству поліпшену координацію діяльності персоналу в рамках процесу, зниження витрат на виконання операцій і концентрацію на основних видах компетентності [12].

Процесний підхід – це не просто опис послідовності дій з перетворення. Для процесу, окрім технології виконання, повинні бути визначені вимоги до «входів» і «виходів», вимоги до ресурсів, які використовуються (персонал, устаткування, інструменти, виробниче середовище, інформація та ін.), критерії оцінки результативності процесу і задоволеності його клієнтів. Для кожного з процесів має бути визначений «власник», який відповідатиме за результативність процесу. А найголовніше – перш ніж представити будь-яку діяльність як процес, необхідно переконатися, що ця діяльність приносить компанії додану цінність (тобто, по-перше, результат діяльності представляє цінність для клієнта, і по-друге, ця діяльність доцільна з точки зору витрат на її здійснення) [11].

Компанія, на початку формування власної системи бізнес-процесів, має з'ясувати: які бізнес-процеси відображають сутність її діяльності і створюють ключові цінності для клієнтів, за яким критерієм слід розподілити бізнес-процеси на основні та допоміжні, до якого рівня необхідно формалізувати бізнес-процеси компанії, якою є оптимальна кількість процесів на кожному рівні тощо.

Безперечним є факт абсолютної унікальності моделювання бізнес-процесів для кожної окремої організації. При цьому повинні виявлятися особливості сфери діяльності, принципи ведення бізнесу, цінності, які поділяють у компанії власники, керівники і співробітники, а також суб'єктивні погляди менеджменту на логіку і принципи організації діяльності.

Наведемо результати узагальнення основних правил побудови системи бізнес-процесів підприємства, яких пропонують дотримуватися провідні консультанти з процесного управління рис. 2

Серед передумов успішної побудови бізнес-процесів та організації управління за процесним підходом визначимо такі [8; 10; 11]:

- наявність у співробітників розуміння всього потоку робіт, а також своєї ролі і рівня відповідальності за результативність бізнес-процесу;
- надання співробітникам максимальної, проте обґрунтованої свободи дій щодо реалізації цільових установок, яких слід досягти в бізнес-процесі; сформований рівень клієнтоорієнтованості та організаційної культури, спрямованої на результат;

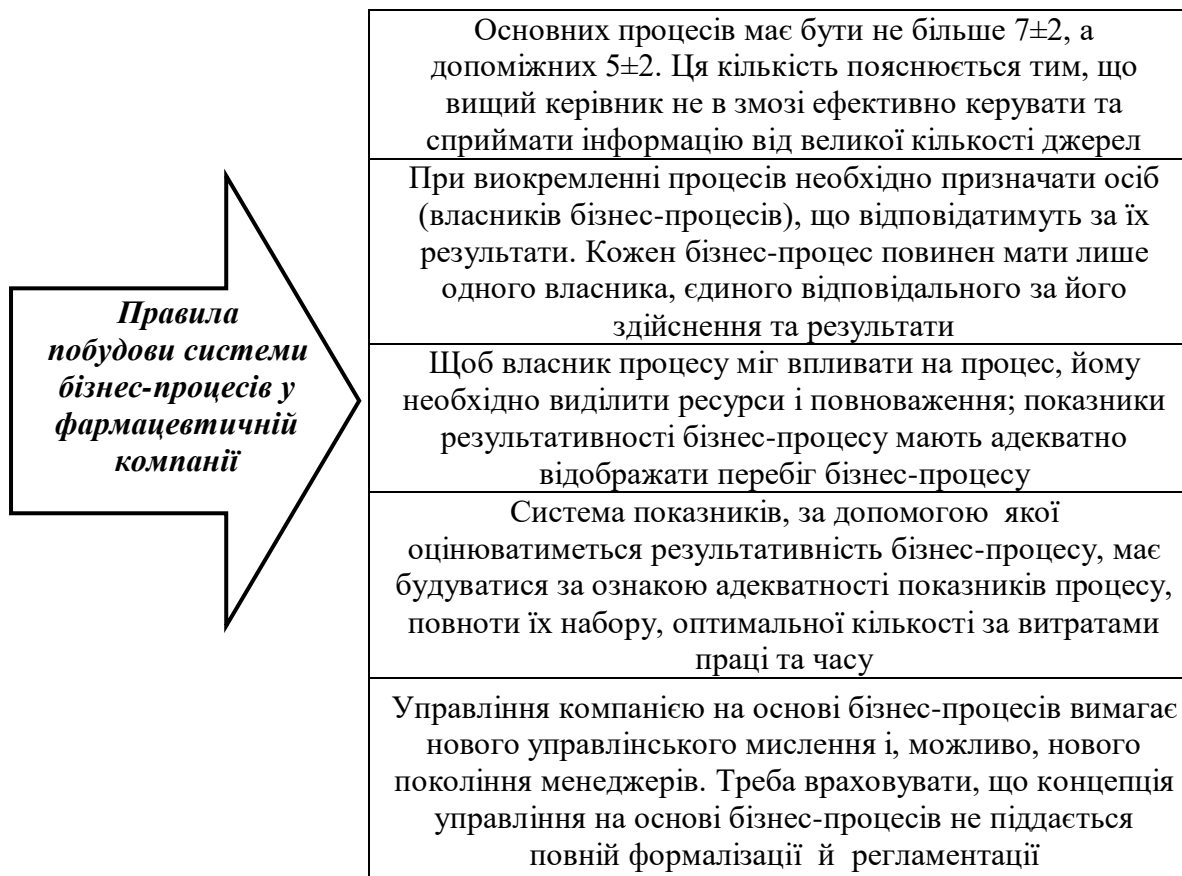


Рис. 2. Основні правила побудови бізнес-процесів у компанії

Джерело: власна розробка на підставі [2; 3; 13; 14]

- можливість перегрупування елементів бізнес-процесу, якщо цього вимагатимуть інтереси організації при розв’язанні певних проблем;
- здатність співробітників вирішувати широке коло завдань, сильна мотивація та незалежність їх від управлінських стереотипів.

Стратегічною метою будь-якої фармацевтичної компанії є завоювання лідерства в конкурентній боротьбі шляхом формування

конкурентних переваг. Сучасний стан фармацевтичного ринку визначає необхідність моделювання комбінованих бізнес-процесів, що поєднують орієнтацію на потреби клієнтів та паралельне ефективне використання внутрішніх ресурсів організації для їх задоволення.

Очевидно, що фармацевтичний бізнес відноситься до одних з найбільш соціально значимих. Це визначається як його соціальною роллю (забезпеченням доступності медикаментів широким верствам населення, що безпосередньо впливає на якість життя і її тривалість), так і високими ризиками, пов'язаними з контрафактною, простроченою або іншою неякісною продукцією, неправильною її ідентифікацією або ж помилками в плануванні асортименту (наприклад, недостатньою закупівлею противірусних препаратів в період епідемії грипу та ін.).

Таким чином, впровадження процесного підходу в фармацевтичних компаніях має бути орієнтоване, в першу чергу, на створення системи управління, орієнтованої на кінцеві результати.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Процесний підхід сприяє подоланню або, принаймні, послабленню властивих українським підприємствам недоліків. До них відносяться високий ступінь консервативності структур багатьох компаній, значна частка неекономічних стосунків, що часто суперечать критеріям ефективності, через що розробка «ідеальних» моделей їх роботи не відповідатиме ні реальним потребам господарювання, ні реальним ринковим умовам.

Процесно-орієнтована структура управління дозволяє фармацевтичним компаніям зберігати конкурентоспроможність не лише за рахунок технологічної та технічної переваги, але й завдяки використанню в управлінні підприємством сучасних інструментів менеджменту і маркетингу (бенчмаркінг, логістика, аутсорсинг). Крім того, важливу роль в ефективності сучасних моделей управління відіграє

грамотне фінансове, економічне, організаційне обґрунтування інноваційних проектів.

Більш детальні розробки в цьому напрямку становлять основу подальших досліджень.

Література

1. Аксьонова Л. І. Процесний підхід у системі управління якістю. URL: https://certicon.com.ua/company_news/blog/process-approach-in-quality-management-system/ (дата звернення: 29.12.2020).
2. Бубнов С. А. Процессное управление компанией. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/proc_business_model.shtml (дата звернення: 24.12.2020).
3. Валдайцев С. В. Управление инновационным бизнесом. Москва: Эксмо. 2001. 612 с.
4. Громовик Б. П. Функциональное моделирование, или реинжиниринг, бизнес-процессов как инструментарий фармацевтических управленческих наук // Провизор. №17. 2003. С. 34-38.
5. Деминг У. Э. Новая экономика: пер. с англ. Т. Гуреш. Москва: Эксмо. 2006. 208 с.
6. Залуцька Х. Я. Бізнес-процеси – основа ефективних взаємозв'язків структурних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств // Бизнес информ. 2020. № 4 (507). С. 180-190.
7. Костецький, К. В., Мілюковська О. А. Фармацевтичний ринок України: аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку // Фармацевт Практик. 2015. № 9. С. 20-26.
8. Криворучко О. Н., Сукач Ю. А. Этапы внедрения процессного подхода к управлению предприятиями // Экономика транспортного комплекса. 2014. № 24. С. 5-20.

9. Лебединець В. О. Методика оцінювання результативності процесів систем управління якістю виробничих фармацевтичних підприємств // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2017. № 2. С. 11-18.
10. Павлюк Л. В., Оксенюк К. І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві // Економічний форум. 2017. № 4. С. 148-152.
11. Посилкіна О. В. Новицька Ю. Є., Хромих А. Г. Впровадження процесного підходу в управління запасами в оптових фармацевтичних компаніях : наук. метод. рек. Харків : НФаУ. 2015. 39 с.
12. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг // Проблемы экономики. 2018. № 2 (36). С. 251-257.
13. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 784 с.
14. Харисон Дж., Еселинг К., Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург : Азбука. 2012. 328 с.

References

1. Aks'onova L. I. Procesnyj pidxid u systemi upravlinnya yakistyu [Process approach in the quality management system]. Available at: https://certicon.com.ua/company_news/blog/process-approach-in-quality-management-system/ (accessed: 29.12.2020).
2. Bubnov S. A. Processnoe upravlenye kompanyej [Process management of the company]. Available at: http://www.cfin.ru/management/strategy/proc_business_model.shtml (accessed: 24.12.2020).
3. Valdajcev S. V. (2001) Upravlenie innovatsionnyim biznesom [Innovative

- business management]. Moskow: Eksmo. (in Russian)
4. Gromovik B. P. (2003) Funktsionalnoe modelirovanie, ili reinzhiniring, biznes-protsessov kak instrumentariy farmatsevticheskikh upravlencheskikh nauk [Functional modeling or reengineering of business processes as a toolkit for pharmaceutical management sciences]. *Pharmacist*, vol. 17, pp. 34-38.
 5. Deming U. E. (2006) Novaya ekonomika [New economy]. Moskow: Eksmo. (in Russian)
 6. Zaluczka X. Ya. (2020) Biznes-procesy - osnova efektyvnykh vzayemozvyazkiv strukturnykh odynych biznesu dyversyfikovanykh pidpryemstv [Business processes are the basis of effective interconnections of structural units of business of diversified enterprises]. *Business inform*, vol. 4 (507), pp. 180-190.
 7. Kostets'kyy, K. V., Milyukovs'ka O. A. (2015) Farmatsevtichnyy rynek Ukrayiny: analiz suchasnoho stanu ta tendentsiy rozvytku [Pharmaceutical market of Ukraine: analysis of the current state and development trends]. *Pharmacist Practical*, vol. № 9, pp. 20-26.
 8. Kryvoruchko O. N., Sukach Yu. A. (2014) Etapyi vnedreniya protsessnogo podhoda k upravleniyu predpriyatiyami [Stages of implementing a process approach to enterprise management]. *Economy of the transport complex.*, vol. № 24, pp. 5-20.
 9. Lebedynets' V. O. (2017) Metodyka otsinyuvannya rezul'tatyvnosti protsesiv system upravlinnya yakisty vyrobnychkykh farmatsevtichnykh pidpryemstv [Methods for evaluating the effectiveness of quality management systems in manufacturing pharmaceutical companies]. *Management, economics and quality assurance in pharmacy*, vol. № 2, pp. 11-18.
 10. Pavlyuk L. V., Oksenyuk K. I. (2017) Teoretychni osnovy doslidzhennya biznes-protsesiv na pidpryemstvi [Theoretical bases of research of

- business processes at the enterprise]. Economic forum, vol. № 4, pp.148-152.
11. Posylkina O. V. Novyts'ka Yu. Ye., Khromykh A. H. (2015) Vprovadzhennya protsesnoho pidkhodu v upravlinnya zapasamy v optovykh farmatsevychnykh kompaniyakh [Introduction of a process approach to inventory management in wholesale pharmaceutical companies]. Kharkiv : NPHaU. (in Ukrainian)
 12. Trachenko L. A. (2018) Protsesnyy pidkhid u systemakh upravlinnya yakisty pidpryyemstv sfery posluh [Process approach in quality management systems of service enterprises]. Problems of the economy, vol. № 2 (36), pp. 251-257.
 13. Hammer M., Champi Dzh. Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese [Corporation reengineering. Manifesto of the revolution in business]. Moscow : Mann, Ivanov and Ferbe. (in Russian).
 14. Harison Dzh., Eseling K., Nimvegen H. (2012) Optimizatsiya biznes-protsessov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizatsiya [Business process optimization: documentation, analysis, management, optimization]. St. Petersburg : Azbuka. (in Russian).