



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**



**VIII науково-практична конференція  
з міжнародною участю**

**«Професійний менеджмент  
у сучасних умовах розвитку ринку»**

**1 листопада 2019 року**

**матеріали конференції**



**м. Харків  
2019**



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ



VIII науково-практична конференція з міжнародною участю

**«Професійний менеджмент  
у сучасних умовах розвитку ринку»**  
(Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ № 273 від 09.08.2018 р.)

**Матеріали доповідей**

1 листопада 2019 року

---

VIII scientific-practical conference with international participation

**«Professional management in modern  
conditions of development of market»**  
(Registration certificate of the Ukrainian Institute of scientific-  
technical and economic information № 273 from 09.08.2018)

Reports

1 November 2019

м. Харків  
2019

УДК 353 (075.8):338.24  
П84

Редакційна колегія: д.е.н., проф. Козирева О.В., д.е.н., проф. Сумець О.М.,  
к.е.н., доц. Глебова Н.В.

П84 «Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку» : Матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2019 р.). – Х. : Монограф. – 2019. – с. 331.

Збірник містить тези доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку». Матеріали містять результати теоретичних і практичних досліджень за провідними напрямками розвитку сучасного менеджменту.

Матеріали друкуються в авторській редакції. Організаційний комітет не несе відповідальності за достовірність фактів, власних імен та іншої інформації, використаної в публікаціях.

УДК 353 (075.8):338.24

## ОРГКОМІТЕТ

**Котвіцька Алла Анатоліївна** – ректор Національного фармацевтичного університету, доктор фармацевтичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, **співголова оргкомітету** (м. Харків)

**Козирєва Олена Вадимівна** – доктор економічних наук, завідувача кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету, **співголова оргкомітету** (м. Харків)

**Сумець Олександр Михайлович** – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, професор кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету (м. Харків)

**Глєбова Наталія Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету (м. Харків)

**Богатирьова Валентина Василівна** - доктор економічних наук, професор, перший проректор Вітебського державного університету ім. П. М. Машерова (Республіка Білорусь)

**Заблодська Інна Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, директор Луганської філії інституту економіко-правових досліджень НАН України, заступник голови луганської обласної науково-координаційної ради Донецького наукового центру НАН і МОН України, (м. Київ)

**Кизим Микола Олександрович** – доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії наук України, заслужений економіст України, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (НДЦ ІПР НАНУ) (м. Харків)

**Ковальчук Вероніка Геннадіївна** – доктор наук з державного управління професор, завідувача кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін ХННІ ДВНЗ «Університет банківської справи». (м. Харків)

**Ліпейко Тетяна Іванівна** – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків)

**Малей Олена Борисівна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувача кафедри обліку, фінансів, логістики та менеджменту, ЗО «Полоцький державний університет» (Республіка Білорусь)

**Новікова Марина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова (м. Харків)

**Сладковски Олександр** – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри логістики і транспортних технологій Сілезького технічного університету (Польща)

**Шиян Дмитро Вікторович** – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків)

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Аптухіна О. Козирева О. В.</b> Інституціональний аналіз державної підтримки малого та середнього підприємництва в Україні	11
<b>Глєбова Н. В., Мала А. О.</b> Формування фармацевтичних кластерів у регіоні	13
<b>Горошкова Л. А., Хлобистов Є. В.</b> Економіко-математичне моделювання сталого розвитку об'єднаних територіальних громад	17
<b>Коляда Т. А., Аванесова А. А.</b> Поняття та ознаки суб'єкту публічного адміністрування	19
<b>Коляда Т. А., Голубенко А. С.</b> Адаптація європейських стандартів державної служби в Україні	21
<b>Коляда Т. А., Загорська А. С.</b> Перспективи розвитку правового забезпечення проходження служби в органах місцевого самоврядування в контексті адміністративної реформи	23
<b>Мелешко Ю. В.</b> Перспективи розвитку менеджмента как услуги промышленного характера в контексте модернизации экономики Республики Беларусь	25
<b>Озаровська А. В., Гаган П. Є.</b> Механізми забезпечення інформаційної безпеки як складової безпеки територіальної громади	27
<b>Озаровська А. В., Гнатюк А. В.</b> Зарубіжний досвід навчання електронних публічних послуг	30
<b>Попова І. А., Андрійко Л. Ю.</b> Проблеми та основні напрями реформування системи охорони здоров'я	32
<b>Попова І. А., Гребенюк М. В.</b> Шляхи удосконалення регулювання регіонального ринку праці	34
<b>Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В.</b> Аналіз практичних аспектів застосування реінжинірингу бізнес-процесів на фармацевтичних компаніях	37
<b>Світлична К. С.</b> Порівняльний аналіз національних моделей прийняття управлінських рішень	39
<b>Страпчук С. І., Катрич І. В.</b> Інструменти прогнозування економічного розвитку як основа ефективного управління регіональною економікою	41
<b>Страпчук С. І., Черкаський С. М.</b> Формування кластерної моделі господарювання в пріоритетних сферах діяльності регіону	42
<b>Томілко Г. П., Миколенко О. П.</b> Стейкхолдерський підхід до вартісно-орієнтованого управління організацією	43
<b>Федорова Ю. В.</b> Проблеми підготовки керівників публічних адміністрацій в умовах цифрової економіки	44
<b>Янченко Н. В., Ветрова В. В.</b> Административная система менеджмента и информационные технологии	46
<b>Horoshkova L., Volkov V., Khlobystov Ie.</b> Risk-management of natural-economic systems	47

## СЕКЦІЯ 2. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Боковець В. В.</b> Управління кризовими процесами підприємств на основі контролінгу	49
<b>Гладкова О. В., Моглібєєва Р. І.</b> Теоретичні засади управління прибутком на сучасному підприємстві	51
<b>Гладкова О. В., Муртазіна А. Р.</b> Вдосконалення управління сукупним капіталом підприємства	54
<b>Зоїдзе Д. Р., Різник О. М.</b> Ризик-менеджмент як невід'ємна складова управління ризикозахисністю сучасних підприємств	56
<b>Котлярєва В. Г., Бондаренко О. Ю.</b> Ідентифікація та облік витрат на якість на промисловому підприємстві	59
<b>Курносєв О. В.</b> Управлінська модель взаємозв'язку соціально-економічного і податкового потенціалу регіону	60
<b>Опанасюк Ю. А., Павленко Д. С.</b> Сучасні теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки регіону	63
<b>Сумець О. М., Кириченко Ю. В.</b> Особливості організації управління ризиками суб'єктів господарювання	65
<b>Федорченко С. В., Козирєва О. В.</b> Оцінка соціально-економічних умов реалізації антикризового управління у сфері охорони здоров'я	66

## СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Баєва О. І., Шетілов Є. К.</b> Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах	70
<b>Бослов'як С. В.</b> Прямые иностранные инвестиции в странах СНГ: тенденции и факторы	71
<b>Деренська Я. М., Войтович В. І.</b> Поточне управління проектом	73
<b>Єлісін В. А., Миколенко О. П.</b> Теоретичні основи визначення поняття «інноваційна активність» підприємства	76
<b>Іванов М. Є., Сокол О. А., Живора Н. В., Погорєлов С. В.</b> Кластерна структура як чинник інвестиційної привабливості регіону	77
<b>Іващенко М. В.</b> Глобальні виклики структурної модернізації економіки України	80
<b>Ізюмцева Н. В., Олійник В. В.</b> Еволюція інноваційного менеджменту в сучасних умовах	82
<b>Ковальчук В. Г.</b> Сучасні підходи до організаційно-інституційного розвитку системи інноваційного менеджменту	84
<b>Лаврук В. В.</b> Наукові складові управління інвестуванням інноваційних програм і проектів в агропромисловому виробництві	87
<b>Літвінова О. В., Барамикова К. О.</b> Формування стратегії диверсифікації інноваційно-орієнтованих фармацевтичних компаній	89
<b>Марцинюк А. Ю., Тор'яник Ж. І.</b> Сутність та роль нейролінгвістичного програмування в управлінській діяльності	90
<b>Назарова Т. Ю., Грабович П. В.</b> Формування інвестиційних рішень у системі контролінгу	92
<b>Оксєнчук Н. В., Цобкало Д. В.</b> Диверсифікація сільського господарства Білоруси как основа его эффективности	94

<b>Ольшанський О.В.</b> Погодження механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємств торгівлі	96
<b>Страпчук С. І., Костенко С. О.</b> Шляхи поліпшення державного управління інвестиційними процесами на регіональному рівні	99
<b>Строганова І.А., Рудак В. Д.</b> Теоретические аспекты дефиниции «инвестиционный банкинг»	100
<b>Сухомлина М. В., Козирєва О. В.</b> Державно-приватне партнерство як інструмент інвестиційної підтримки реалізації державних програм соціально-економічного розвитку в Україні	103
<b>Строганова І. А., Трубченко В. А.</b> Трансформація банківського сектора республіки Беларусь в контексте цифрового банкінга	107

#### СЕКЦІЯ 4. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Антоненко Е. В., Гарафонова О. І.</b> Технологічні тренди майбутнього у бізнес-середовищі	110
<b>Басєва О. І., Бондаренко А. О.</b> Стратегічний менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством	113
<b>Бутенко Н. Ю.</b> Роль менеджменту знань в стратегічному розвитку організацій	114
<b>Водолажченко Д. С., Курденко О.В.</b> Чи потрібно продовжувати мораторій на продаж землі сільськогосподарського призначення в Україні?	117
<b>Воронець Д. О.</b> Календарне планування проекту диверсифікації діяльності підприємства	118
<b>Дмитрієва О. О., Василенко В. П., Телюра Н. О.</b> Автоматизація підтримки прийняття рішень з вибору пріоритетних технологій екологічно безпечного водовідведення населених пунктів	121
<b>Зоїдзе Д. Р., Губарєв О. О., Маланчій В. В.</b> Особливості антикризових стратегій підприємства в сучасних умовах господарювання	123
<b>Зоїдзе Д. Р., Озаровська А. В., Божко Н. О.</b> Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання	125
<b>Каламан О. Б.</b> Основні аспекти підходів до стратегічного розвитку підприємства	127
<b>Медведева А. І., Козирєва О. В.</b> Аналіз теоретичних поглядів щодо визначення поняття конкурентоспроможності	130
<b>Назарова Т. Ю., Гінзбург Ю.</b> Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств	133
<b>Огиенко С. А.</b> Особенности управления операциями производственных процессов промышленных предприятий	134
<b>Радионова Л. А., Радионова О. Н.</b> Бустеризм как стратегический менеджмент города для привлечения инвестиций и туристов	135
<b>Світлична К. С., Попов І. С.</b> Теоретичні аспекти антикризового менеджменту організації	138
<b>Сиченко В. В., Вільхова Т. В., Рибкіна С. О.</b> Роль держави як стратегія управління сучасною освітою	140
<b>Смірнова П. В., Бугріменко Р. М.</b> Стратегічні зміни в контексті стратегічного управління підприємством	142
<b>Солодовников С. Ю.</b> Влияние корпоративных экономических интересов на формирование стратегического менеджмента предприятия на постсоветском	

пространстве	144
<b>Страпчук С. І., Зверькова Д. Ю.</b> Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами	145
<b>Сумець О. М., Івашко В.</b> Удосконалення процесу контролю управлінських рішень	146
<b>Сумець О. М., Приходько А.</b> Метод аналізу ієрархій у встановленні пріоритетних напрямів конкурентної стратегії підприємства	148
<b>Сумець О. М., Приходько А., Кот О., Шостак С.</b> Конкурентна стратегія підприємства: сутність та вимоги до формування	150
<b>Торяник Ж. І.</b> Стратегічні напрями розвитку фінансового сектору України	152
<b>Ушакова М. В.</b> Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства	154
<b>Шумська Ю., Миколенко О. П.</b> Теоретичні засади стратегічного управління підприємством	156
<b>Шуть О. Ю.</b> Дослідження сучасних моделей управління партнерством	157

## СЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Алекперова Н. В., Сахнацька Н. М.</b> Концепція соціально-відповідального маркетингу у діяльності вітчизняних фармацевтичних компаній	159
<b>Бондарєва І. В., Олійник В. В.</b> Аналіз ефективності проведення рекламних кампаній фармацевтичних організацій	161
<b>Іващенко М. В., Сакульєва А. С.</b> Оцінка конкурентної діяльності підприємства ТОВ «Промоспецсервіс» на ринку бухгалтерських консультаційних послуг	162
<b>Плясецька В. Р., Марчук А. О.</b> Візуальне сприйняття упаковки споживачем	165
<b>Садогурська К. В., Римарович І. А.</b> Реклама як складова маркетингу	168
<b>Сергиевич Т. В.</b> Борьба с контрафактной продукцией и управление брендом: на примере легкой промышленности Республики Беларусь	169
<b>Страпчук С. І., Білецька А. В.</b> Управління товарним асортиментом фармацевтичного підприємства	172
<b>Страпчук С. І., В'юнник Ю. В.</b> Бренд-орієнтоване державне управління регіональним розвитком	173
<b>Страпчук С. І., Манарченко А. А.</b> Теоретичні аспекти формування системи маркетингу фармацевтичного підприємства	174
<b>Страпчук С. І., Склярова О. В.</b> Дослідження ринку Інтернет-провайдингу в Україні	174
<b>Страпчук С. І., Швець Д. В.</b> Сучасний стан галузевого ринку фармацевтичної продукції в Україні	175
<b>Зоїдзе Д. Р., Ткаченко Ю. М.,</b> Комунікативні стратегії як пріоритетні антикризові заходи у сфері маркетингу на фармацевтичному ринку	176
<b>Тімофєєв С. В.</b> Аналіз ринку препаратів групи D08 антисептичні і дезінфікуючі засоби в Україні	178
<b>Федорченко А. В.</b> Особливості здійснення маркетингового стратегічного планування	179
<b>Шавлюга О. А.</b> Этапы оценки маркетинговых рисков при планировании маркетинга на предприятии	182
<b>Янченко Н. В., Шебалкова Є. І.</b> Маркетинговий менеджмент	184



## СЕКЦІЯ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

<b>Богдан Н. С., Панфілова Г. Л.</b> Оцінка ефективності реалізації державної програми «Доступні ліки» в Україні	186
<b>Жацько С. В., Шуба А.</b> Фармацевтические услуги в странах Европейского Союза	187
<b>Камінська Т. М.</b> Роль управлінського консалтингу в стимулюванні експорту медичних послуг	189
<b>Коляда Т. А., Атрохова А. А.</b> Перспективи державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в умовах медичної реформи	191
<b>Лебедин А. М.</b> Відповідальність провізора по роботі з комбінованими кодеїновмісними лікарськими препаратами в Україні	194
<b>Немченко А. С., Назаркіна В. М., Куриленко Ю. Є.</b> Сучасний стан медико-фармацевтичних інформаційних систем у вітчизняній охороні здоров'я та фармації	196
<b>Озаровська А. В., Гамісонія В. Л.</b> Менеджмент в закладах охорони здоров'я	197
<b>Панфілова А. Л., Сокурєнко И. А., Хименко С. В.</b> Анализ современного опыта оказания дополнительных фармацевтических услуг в Великобритании	199
<b>Панфілова Г. Л., Матушак М. Р.</b> Аналіз сучасних підходів до лікування лімфогранулематозу в Україні	201
<b>Посилкіна О. В., Лісна А. Г.</b> Імідж як головний елемент конкурентоспроможності закладів вищої освіти фармацевтичного (медичного) профілю	202
<b>Фартушняк І. В., Миколенко О. П.</b> Функціонування та розвиток закладів охорони здоров'я в Україні	204
<b>Цурикова О. В., Панфілова А. Л.</b> Анализ современного опыта оказания фармацевтических услуг в Великобритании	205

## СЕКЦІЯ 7. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

<b>Гала Л. О.</b> Історія терміну «Стандартна операційна процедура» та його використання в законодавстві України	208
<b>Глебова Н. В.</b> Впровадження дуальної форми навчання в організацію навчально-виробничого процесу	209
<b>Демченко Н. В.</b> Формування системи менеджменту якості в аптечних установах	213
<b>Зборовська Т. В., Губін Ю. І.</b> Ключові елементи системи забезпечення безперервності бізнесу	215
<b>Лебединець В. О., Суханова Н. В.</b> Управління ризиками для якості лікарських засобів при їх транспортуванні	217
<b>Немченко А. С., Міщенко В. І., Винник О. В., Маліченко С. В.</b> Аналіз розвитку органічної та натуральної косметики в світі та Україні	219
<b>Озаровська А. В.</b> Японські «гуртки якості» як форма управління і контролю	220
<b>Сас Н. М.</b> Застосування принципів TQM (Тотального керування якістю) у забезпеченні якості надання освітніх послуг ЗВО	222
<b>Товмасян Д. С., Волкова М. В.</b> Управління витратами на якість продукції підприємства	224
<b>Шутенко А. Л.</b> Особливості впровадження дуальної освіти в закладах вищої освіти економічного спрямування	226

<b>Тkachenko O. V., Zerniy A. R.</b> The necessity of harmonization the requirements of Good agricultural and collection practices and the requirements of ISO 22000: 2018	227
--	-----

## СЕКЦІЯ 8. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Алькема В. Г., Рибалко І. В.</b> Сучасні підходи до управління командою проектів у творчій сфері	230
<b>Бабічева Г. С.</b> Вивчення основних джерел пошуку персоналу та способів працевлаштування в аптечному сегменті	232
<b>Дегтяр О. А.</b> Кадровий менеджмент в умовах сучасних викликів	234
<b>Дорохов Д. О.</b> Сутність і основні напрями управління кадрами	236
<b>Дремлюга А. Л.</b> Тайм-менеджмент	238
<b>Дубко Н. А.</b> Кооперация бизнеса как возможность повышения квалификации персонала	239
<b>Кармінська-Бєлоброва М. В.</b> Assessment Center як нова технологія в системі управління персоналом	241
<b>Ковальова В. І.</b> Особливості та проблеми інвестування в персонал підприємства	243
<b>Ковальова В. І., Холостенко В. В.</b> Вплив організаційної культури на управління персоналом в організації	245
<b>Коляда Т. А., Абрашитова Є. О.</b> Підвищення ефективності системи кадрової безпеки фармацевтичних підприємств	246
<b>Коляда Т. А.</b> Dress-code на робочому місці: обґрунтовані вимоги чи прояв дискримінації	248
<b>Лаврук О. С.</b> Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури підприємства	250
<b>Наумов П. А., Волкова М. В.</b> Сутність управління персоналом в сучасних умовах господарювання	253
<b>Озаровська А. В., Кардаш Р. В.</b> Формування та реалізація кадрової політики державних установ	254
<b>Озаровська А. В., Пасинок Я. І.</b> Мотивація і стимулювання праці в підприємстві (організації) як одна із HR-функцій керівника	256
<b>Садогурська К. В., Кібук С. В., Курдя Т. Ю.</b> Персонал як об'єкт кадрового менеджменту	259
<b>Смачило В. В., Ярець М. В.</b> Процедура оцінювання кадрового потенціалу підприємства радарним методом	261
<b>Торяник Ж. І., Пукалова К. О.</b> Місце емоційного інтелекту у лідерології нового покоління	263
<b>Турчина С. Г., Азаров В. В.</b> Особливості менеджменту персоналу в аудиторських компаніях	264
<b>Чегринєць А. А., Кириченко Д. О.</b> Методи управління персоналом	266
<b>Чмихало Н. В., Корж Ю. В., Терещенко Л. В.</b> Дослідження лідерських здібностей у майбутніх фахівців фармації	267
<b>Чумак О. В., Савченко І. Г.</b> Засадничі аспекти оцінювання стимулювання працівників підприємства	269

## СЕКЦІЯ 9. ЛОГІСТИКА

<b>Алькема В. Г.</b> Сутність категорії «логістична діяльність» в межах системно-діяльнісного підходу	272
<b>Беляков М. О., Дробышевский В. О., Ковалёв М. Н.</b> Организация логистики на предприятии	274
<b>Волкова Т. В.</b> Інформаційна підтримка життєвого циклу систем і об'єктів	277
<b>Горяинов А. Н.</b> Тенденции в развитии логистики аграрных предприятий Украины (период до 2020 года)	280
<b>Карпунь О. В.</b> Формування системи логістичного обслуговування клієнтів транспортно-логістичної компанії	283
<b>Ковалёв М. Н.</b> Использование украинских портов белорусскими грузовладельцами	285
<b>Ковалёв М. Н., Устименко О. В.</b> Фирменная торговля в системе распределения товаров	287
<b>Лісна А. Г., Мукалова М. В.</b> Обґрунтування механізму управління логістичними витратами в фармацевтичних компаніях	290
<b>Никишин Е. В.</b> Логистизация: понятие, особенности и принципы реализации в условиях многополярного экономического мира	292
<b>Онищенко А. О.</b> Нетрадиційні методи доставки в логістиці	295
<b>Павленко О. В.</b> Сучасний стан питання з розробки ефективної стратегії управління запасами на підприємстві	297
<b>Паламар А. О., Скринчук О. Я., Богдан Н. С., Клюйко А. А.</b> Маркетингова логістика у фармацевтичній сфері	300
<b>Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Косарева Т. В.</b> Індустріальні фактори логістичного забезпечення аграрного сектора економіки	301
<b>Сладковски А.</b> Логистика селективной сортировки и вывоза отходов в городском хозяйстве Силезской агломерации	304
<b>Kuzmenko A., Savchenko L.</b> Enviromental impact of urban transportation and ways to reduse it	306
<b>Molchanova K.</b> Methods for Evaluation the Development of the Digital Economy	309
<b>Onisimchuk M., Kabluchko O., Zabolotna Y.</b> Future types of logistics transportation	311
<b>Vasylenko Ann, Ovdiienko O.</b> How to build efficient system of motivation for logistician	314
<b>Zhigula S., Havrilashenko K., Ovdiienko O.</b> Global Supply Chain: its specialities	317

## СЕКЦІЯ 10. МЕНЕДЖМЕНТ КЛІНІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

<b>Зупанець І. А., Доброва В. Є., Попов О. С., Козирєва О. В., Сумець О. М.</b> Належна освітня підготовка професіоналів клінічних досліджень як запорука якісного менеджменту у сфері клінічних випробувань в Україні	320
<b>Коляда Т. А.</b> Суб'єкти клінічних досліджень (випробувань): управлінсько-правовий аспект	322
<b>Комарова А. П., Зупанець К. О.</b> НАССР методологія як стратегічний ризик-менеджмент в управлінні якістю клінічного випробування	325
<b>Зоїдзе Д. Р.</b> Особливості антикризового менеджменту клінічних досліджень	327

## СЕКЦІЯ 1. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### **Інституціональний аналіз державної підтримки малого та середнього підприємництва в Україні**

*Анухтіна О., здобувач другого рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування» НФаУ*

*Козирєва О. В., д.е.н., зав. кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ  
yakakos74@gmail.com*

Стале зростання економіки будь-якої країни світу неможливе без динамічного розвитку й ефективного функціонування малого та середнього підприємництва (МСП). Це зумовлено тим, що воно відіграє суттєву роль в економіках провідних країн світу як за кількістю суб'єктів господарювання, чисельністю зайнятих на них, так і обсягами виробництва продукції (робіт, послуг).

На динамічний розвиток МСП у провідних країнах світу суттєвий вплив здійснює їх ефективне регулювання і підтримка з боку держави. У світовій практиці рівень державного регулювання і підтримки підприємництва в країнах оцінюється, в першу чергу, за індексом «Ведення бізнесу».

Таким чином, проблема зростання ролі МСП у сталому розвитку економіки України за рахунок його державного регулювання і підтримки є актуальною і невирішеною.

Проблемами стану та тенденцій розвитку МСП в Україні займалися такі вітчизняні вчені, як: А. Бутенко, З. Варналій, Л. Ганущак-Єфіменко, Н. Заярна, О. Кендюхов, Г. Колісник, А. Кузнецова, О. Манойленко, а за кордоном: Н. Галан, О. Деренько, М. Стоянова [1–6] Однак на сьогодні залишається низка питань, які потребують свого вирішення.

Проблеми державного регулювання і підтримки МСП в Україні розглядали у своїх роботах вітчизняні вчені: М. Крупка, І. Павлишенко, Л. Швайка [7].

Сприяння розвитку підприємництва виступає на етапі реформування економіки України одним із ключових напрямів трансформаційних перетворень у досягненні конкурентоспроможності національної економіки на міжнародній арені, що підтверджують програмні документи: Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», Коаліційна угода, Програма діяльності Кабінету Міністрів України тощо.

Так, одним із векторів реформування у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» є дерегуляція та розвиток підприємництва: «Середньостроковою метою подальших реформ у цій сфері є створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, розвитку малого і середнього підприємництва, залучення інвестицій, спрощення міжнародної торгівлі та підвищення ефективності ринку праці» [8].

Спрямування зусиль у межах досягнення поставлених цілей реформи регулювання – дерегулювання підприємництва на законодавче забезпечення цього процесу має в Україні на цей час скоріше кількісний ефект, який проявляється у чисельності прийнятих законодавчих і нормативно-правових актів (НПА), однак залишаються, на жаль, проблеми, пов'язані з їх якістю та узгодженістю між собою. Це тягне за собою низку взаємопов'язаних проблем, починаючи з неузгодженості законодавчих актів між собою і закінчуючи проблемами їх реалізації та відсутності організаційного забезпечення. Отже, актуальність дослідження законодавчого забезпечення політики державної підтримки та стимулювання підприємництва в

України з визначенням проблем, причин їх виникнення та розробка якісного законодавчого забезпечення розвитку підприємництва є своєчасними та потребують урегулювання.

Проведена класифікація НПА у сфері забезпечення розвитку підприємництва в Україні дозволяє зробити такі висновки:

1) на початковому та переважно й на I етапі (1986-1990 р.р.) спостерігається превалювання загальних НПА за ознакою «призначення НПА». Це пояснюється тим, що перші етапи характеризуються становленням підприємницької діяльності в Україні, а отже, формуванням законодавчого забезпечення державної політики підтримки підприємництва, в тому числі малого та середнього. Наступні етапи характеризуються переважанням специфічних НПА, що спрямовані на регулювання конкретних сфер або видів підприємницької діяльності та зміни до них відповідно до змін у політичній, економічній сферах і норм європейського законодавства;

2) за класифікаційною ознакою «характер державного впливу» спостерігається така картина: початковий етап характеризується прийняттям НПА, що регулюють індивідуальну трудову діяльність, діяльність підприємств, однак завдань підтримки чи спрощення процедур на цьому етапі не ставилося.

На першому етапі (1991-1995 р.р.) було покладено початок розробки та законодавчого забезпечення дій з державної підтримки та стимулювання підприємницької діяльності, а також регуляторних функцій держави, що пов'язано з переходом на ринкові відносини.

Другий етап (1996-2002 р.р.) характеризувався активністю у законодавчому забезпеченні розвитку підприємництва, що сприяло появі НПА різного характеру впливу. Однак превалювало все ж такі законодавство у сфері державного регулювання підприємницької діяльності.

Третій етап (2003-2011 р.р.) характеризувався систематизацією законодавства у сфері регулювання підприємницької діяльності з появою ГКУ, ПКУ, БКУ, які мали також елементи дерегуляторної діяльності держави.

Що стосується прийняття до уваги проблем попередніх етапів, то останній (2012 р. по теперішній час) характеризується превалюванням НПА, спрямованих на дерегулювання підприємницької діяльності та стимулювання її розвитку.

3) залежно від сфери регулювання спостерігається така закономірність: пряма пропорційність нарощення кількості НПА за сферами регулювання залежно від етапів, особливо активним з цієї точки зору став II етап. На III етапі спостерігається систематизація та узагальнення великої кількості НПА та їх групування у Кодекси України: господарського, податкового, бюджетного, а на останньому етапі – і митного, що призводить до появи низки Законів та Постанов щодо внесення змін у Кодекси.

Така класифікація нормативно-правового забезпечення регулювання підприємницької діяльності має певні переваги:

по-перше, внесення змін у будь-який НПА призведе до легкого пошуку інших взаємопов'язаних НПА, що регулюють цей напрям чи об'єкт регулювання /дерегулювання, що знижує ризики невідповідності НПА між собою;

по-друге, зручність для суб'єктів відстежувати й аналізувати нові НПА сферах господарювання суб'єкта;

по-третє, зручність оцінки дієвості та якості НПА;

по-четверте, наочність інтенсивності та проблем у законодавчому забезпеченні розвитку підприємництва за сферами, етапами, характером державного впливу тощо;

по п'яте, така класифікація може бути використана для відстеження результативності реформ з підтримки та стимулювання розвитку підприємницької діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний стан реформ характеризується кількісними перевагами законодавчого забезпечення регулювання підприємницької активності, однак якість цих нормативних документів не завжди відповідає вимогам.

Для вирішення проблем необхідним є: внесення законодавчих змін, забезпечення реалізації політики прозорості та залучення громадськості до контролю за якістю роботи органів державної влади; удосконалення методичного забезпечення оцінювання якості нормативно-правових актів у сфері дерегулювання економіки тощо.

Регулювання законодавчих протиріч у сфері державного регулювання підприємницької діяльності дозволить підвищити ефективність реформи дерегулювання економіки та ліквідувати бар'єри підприємницької діяльності в законодавчому аспекті.

Використана література:

1. Бутенко А. І., Н. Л. Шлафман Інституційні механізми підвищення ефективності використання потенціалу малого підприємництва. Економічні інновації. 2014. – Вип. № 57. – С. 43–50.

2. Заярна Н. М. Міжнародний досвід підтримки малого бізнесу та сучасні українські реалії. Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.1. – С. 198–201.

3. Кендюхов О. В. Система державної підтримки малого та середнього підприємництва в Україні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 2 (58). – С. 13–18.

4. Галан Н. І. Державна підтримка малого та середнього бізнесу: досвід розвинених країн: монографія. Дніпропетровськ. Вид-во ДНУ, – 2017. – 188 с.

5. Деренько О. А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва. Бізнес Інформ, 2012. – № 5. – С. 95–97.

6. Стоянова М.М., Журавльова Т. О., Добровольський О. І. Адаптація закордонного досвіду стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва. Економічні інновації. 2014. – Вип. 57. – С. 394–399.

7. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. – 435 с.

8. Стратегія сталого розвитку «Україна 2020». Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>.

### **Формування фармацевтичних кластерів у регіоні**

*Глебова Н. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ  
glebnv11@gmail.com*

*Мала А. О., здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Посилення впливу світових інтеграційних процесів на розвиток регіональних економік обумовлює необхідність застосування сучасних методів та способів

внутрішньої та міжрегіональної взаємодії. Участь у розробці регіональних програм дозволяє суб'єктам бізнесу через застосування інституту державно-приватного партнерства віднайти нові джерела конкурентних переваг та більш ефективно використати наявний ресурсний потенціал. Перенесення конкурентної боротьби з ресурсної площини у сферу інституційної взаємодії обумовлює необхідність налагодження конструктивного діалогу місцевих органів влади з представниками бізнесу та інституційних утворень, та стає однією з причин активного використання кластерних моделей та технологій.

Рівність кожного з учасників об'єднання, широкий інструментарій внутрі- та міжкластерної взаємодії незалежно від ініціатора територіально-галузевого об'єднання підтвердили можливість успішного створення кластерів практично у всіх галузях економіки, тому кластери перетворились на важливий інструмент державної підтримки на регіональному рівні.

Фармацевтична галузь є стратегічно важливою для економіки будь-якої країни, оскільки її продукція спрямована на збереження та відновлення здоров'я населення. Будучи однією з найбільш науко- та інноваційномістких галузей, в якій, незважаючи на значну кількість державних замовлень, превалює лєвова частка імпортих товарів, фармацевтична галузь володіє високим кластероутворюючим потенціалом.

Аналіз передумов формування кластерів в регіонах проводився у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема, для цілей дослідження проаналізовано роботи: Болла С., Гілеті Ю., Григорьєвої А., Данілова Ю., Іванова С., Животової С., Любачівської Л., Посилкіної О., Сагайдак-Нікітюк Р, Сичова А., Соболева А., Соболева С., Ткаленко С. [1-11].

У світовій практиці широко використовується кластерний інструментарій у фармацевтичній галузі як спосіб державно-приватного та інституційного партнерства. Крім того, ряд розвинених країн продовжують виділяти значні кошти на підтримку нових кластерних ініціатив у цій сфері. Наприклад, у США успішно працюють 9 фармацевтичних та біотехнологічних кластерів; у Великобританії створено 3 великих кластери та ще 4 перебувають на стадії формування, при цьому держава виділила біля 3 млрд дол. США для підтримки нових кластерних ініціатив; у Франції створено 10 центрів біотехнологій (кластерів) та 8 центрів генетичних досліджень, на підтримку розвитку яких державою виділено біля 500 млн євро [1, с. 8].

Роль органів влади в США та країнах Європи щодо підтримки існуючих кластерів та кластерних ініціатив полягає в розробці законодавчих норм, розвитку інфраструктури; методами державного регулювання економіки проводиться стимулювання підприємств малого і середнього бізнесу до кооперації навколо ядра кластерного утворення (податкова, митна політики, тарифне регулювання та ін.).

У країнах, які разом з Україною ступили на шлях кластеризації, також відбуваються активні процеси впровадження кластерних моделей та технологій у фармацевтичну галузь. Проте, на відміну від США та країн Європи, підтримка кластерних ініціатив тут здійснюється шляхом розробки детальних планів розвитку. Зокрема, в Росії уряд підтримав реалізацію 15 фармацевтичних кластерних проєктів, більшість з яких перебувають на стадії реалізації, а в п'яти найбільш розвинених (налагоджений повний технологічний ланцюг виробництва: від фундаментальних досліджень і виробництва субстанцій до масового випуску нової продукції [2, с. 2].

Основною ціллю створення фармацевтичного кластера у Вітебській області (Білорусь) є розвиток наукового, технологічного та виробничого потенціалу регіону у

фармацевтичній сфері, формування сучасної інфраструктури для розробки імпортозамінних та інноваційних лікарських засобів. Серед першочергових проектів об'єднання – створення на базі Вітебського державного медичного університету центрів доклінічних, біоеквівалентних та клінічних досліджень, сучасної науково-дослідної лабораторії контролю якості імунобіологічних лікарських засобів, що дозволить проводити дослідження з розробки та створення інноваційних препаратів [3]. З метою розробки власних лікарських препаратів створено фармацевтичний кластер у м. Шимкент (Казахстан), який об'єднав більше 60% ринку казахстанського виробництва ліків з ядром у ПАТ «Хімфарм» [4].

На думку Сагайдак-Нікітюк Р.В. та Посилкіної О.В., для України актуальність створення фармацевтичних кластерів обумовлена необхідністю своєчасного забезпечення населення високоякісними лікарськими засобами у необхідних обсягах за доступною ціною, технологічним відставанням вітчизняних фармацевтичних підприємств в порівнянні з діяльністю підприємств розвинених країн, погіршенням економічного стану в країні в цілому, необхідністю створення нових робочих місць, надходження в регіон бюджетних коштів, зниження бар'єрів виходу на ринок оригінальних лікарських засобів, актуальністю підвищення ефективності регіональної кооперації тощо [5, с. 7].

Гілета Ю.І. наголошує на високій імпортозалежності українського фармацевтичного ринку та розглядає кластери як один із способів її подолання. За словами науковця, ліберальні правила допуску іноземних ліків на внутрішній ринок призвели до того, що питома вага імпортової продукції майже у 2,6 разу перевищує вітчизняну; при цьому не менше 30% лікарської продукції, допущеної на ринок України, тобто імпортової виробництва, не підтверджено сертифікатом GMP [6, с. 414].

Формування кластерів можливо розглядати у потрійній площині: по-перше, через аналіз зовнішніх передумов, які формуються виключно державною політикою у галузі охорони здоров'я; по-друге, оскільки кластер є важливою складовою соціально-економічної системи регіону, необхідним є аналіз регіональних передумов їх виникнення; по-третє, кластер є складною організаційною структурою, тому його формування багато в чому визначається характером внутрікластерних взаємодій між учасниками мережевого об'єднання, що повинно враховуватись на етапі ініціації утворення. Відмітимо, що окремі елементи запропонованого підходу знайшли відображення у працях науковців, водночас, на нашу думку, лише комплексність його застосування дозволить у повній мірі оцінити зусилля кожного з ініціаторів майбутнього утворення.

Основним способом реалізації регіональної підтримки формування кластерів є включення окремих інструментів кластерної політики до складу регіональних програм. Можливість перегляду та швидкого внесення змін перетворює регіональні програми на оперативний інструмент впливу на характер соціально-економічних перетворень, відповідно, дозволяє виробити більш гнучкі форми співробітництва влади, бізнесу та інституцій при утворенні кластерів. Окремі регіони України активно використовують цей інструмент для формування кластерів у сфері охорони здоров'я. Наприклад, створення кластерів у сфері фармацевтики та медичних технологій розглядається одним з пріоритетних напрямів Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року [11, с. 19]. У Стратегії сталого розвитку Харківської області до 2020 року ідентифіковано дев'ять основних кластерних структур, однією з яких є формування кластерів у сфері охорони здоров'я [12].



На підставі аналізу праць науковців [1-11] можливо виділити ключові передумови формування фармацевтичних кластерів в Україні:

1) наявність в регіоні науково-дослідного центру або великого фармацевтичного підприємства, навколо якого створюватиметься кластер. Вітчизняним фармацевтичним кластерам властиве формування з чітким виділенням ядра організаційної структури;

2) забезпечення висококваліфікованою робочою силою, наявність вільних виробничих приміщень та інфраструктури, необхідних для організації бізнесу;

3) існування в регіоні добре розвиненої інфраструктури, яка підтримує промисловий розвиток: технопарків, бізнес-інкубаторів, інформаційно-технічних центрів, промислових зон, інноваційно-промислових комплексів, агентств з розвитку субконтрактних відносин та ін.;

4) наявність торгово-промислових палат та ефективних професійних асоціацій, які надають підприємствам можливість зустрічатися та обмінюватись досвідом;

5) розміщення на території регіону унікальних запасів сировини для виробництва лікарських засобів.

Їх наявність не лише створить підґрунтя для формування, але й забезпечить ефективне функціонування та тривалий життєвий шлях фармацевтичних кластерних об'єднань.

Використана література:

1. Болл С. В. Особенности формирования фармацевтических кластеров в России / С. В. Болл, С. В. Иванов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.farmbiotex.ru/files/expert\\_opinion/farm.klaster.book.pdf](http://www.farmbiotex.ru/files/expert_opinion/farm.klaster.book.pdf).

2. Григорьева А. В. Развитие фармацевтических кластеров России и инструменты государственной поддержки отрасли / А. В. Григорьева. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/21642.pdf>.

3. Сычев А. Фармацевтический кластер создан в Витебской области / А. Сычев // Белта: Новости Беларуси. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belta.by/regions/view/farmatsevticheskij-klaster-sozdan-v-vitebskoj-oblasti-158422-2015/>.

4. В Шымкенте создан фармацевтический кластер // Капитал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kapital.kz/economic/41416/v-shymkente-sozdan-farmacevticheskij-klaster.html>.

5. Сагайдак-Нікітюк Р. В. Організаційні засади побудови фармацевтичних кластерів в Україні / Р. В. Сагайдак-Нікітюк, О. В. Посилкіна // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 11. – С. 7–8.

6. Гілета Ю. І. Актуальні проблеми імпортозаміщення і практична цінність кластерного аналізу в покращенні маркетингової діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств / Ю. І. Гілета // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 5. – С. 413–418.

7. Данилова Ю. Р. Кластеризация фармацевтических производств в системе региональной промышленной политики России / Ю. Р. Данилова // Экономический журнал. – 2012. – № 26. – С. 97–103.

8. Ткаленко С. І. Особливості формування біотехнологічних кластерів ЄС: досвід для України / С. І. Ткаленко, Р. З. Любачівська // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 37–42.

9. Сагайдак-Нікітюк Р. В. Створення фармацевтичних кластерів в Україні на підставі логістичного менеджменту та міжнародних стандартів якості / Р. В. Сагайдак-

Нікітюк, О. В. Посилкіна // Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевті. – 2011. – № 3 (17). – С. 24–32.

10. Концепція розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011 – 2020 роки. // Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://moz.gov.ua/ua/portal/dn\\_20100913\\_769.html](http://moz.gov.ua/ua/portal/dn_20100913_769.html).

11. Стратегія розвитку міста Києва до 2025 р. // Офіційний веб-портал Київської міської влади. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kmv.gov.ua/strategy.asp>.

12. Стратегія сталого розвитку Харківської області до 2020 р. // Офіційний сайт Харківської обласної державної адміністрації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kharkivoda.gov.ua/uk/article/static/id/243>.

### **Економіко-математичне моделювання сталого розвитку об'єднаних територіальних громад**

*Горошкова Л. А., д-р екон. наук, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету, goroshkova69@gmail.com*

*Хлобистов Є. В., д-р екон. наук, професор кафедри екології Національного університету «Києво-Могилянська академія», ievgen.khlobystov@ukr.net*

Трансформація адміністративно-територіального устрою в Україні є однією із складових реформ, яких потребує українське суспільство. Головним із десяти пріоритетів «Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленій Указом Президента України, є децентралізація та реформа державного соціально-економічного устрою, перебудова територіальної організації об'єктів господарювання. Отже Україна та її економіка потребують нагального наукового обґрунтування та практичної реалізації заходів щодо сталого геопросторового розвитку країни в умовах трансформації адміністративно-територіального устрою. Залишається загальнонаціональною проблемою створення системи комплексного, багатокритеріального управління природно-господарськими системами до числа яких належать об'єднані територіальні громади (ОТГ), що забезпечить сталий розвиток регіонів і країни у довготривалій перспективі. Сталий розвиток держави можливо забезпечити тільки в разі, якщо створені у результаті децентралізації ОТГ будуть самодостатніми і фінансово спроможними. Отже перед ОТГ постають такі завдання: по-перше – ефективніше формувати дохідну частину свого бюджету, по-друге – переходити на самозабезпечення та раціональне планування своїх ресурсів і видатків, що у майбутньому зробить територіальні громади економічно самодостатніми та фінансово спроможними. Саме тому, у сучасних умовах децентралізації особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи управління фінансами територіальних громад.

У роботі проведений аналіз чинної системи видатків об'єднаних територіальних громад, до складу яких входить фінансування освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, розвиток інфраструктури, які у сукупності забезпечують сталий розвиток територій. Доведено, що чинна система управління місцевими фінансами не сприяє їх сталому розвитку та не передбачає

дієвих механізмів ефективного розподілу видатків в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) між населеними пунктами, що входять до їх складу. Показано, що причинами є те, що до складу ОТГ входять населені пункти з різною чисельністю населення, різним рівнем доходів на душу населення, внаслідок міграційних процесів чисельність населення є непостійною.

Так у ЄС існує принцип гармонійного розвитку, який закріплений в Договорі про функціонування ЄС, і передбачає розподіл більшості бюджету на менш розвинені території. Але щодо такого підходу, то, на нашу думку існує загроза або взагалі чинні ОТГ приєднувати до свого складу такі населені пункти, або будуть створені громади, що віддадуть перевагу дотаційному шляху розвитку замість створення умов для власної фінансової спроможності.

Інший підхід – економічний лібералізм, є протилежним. Він передбачає залежність видатки бюджету від внеску кожного учасника. Негативний досвід щодо цього підходу вже відомий у США. Там внаслідок загрози соціальної несправедливості, є уже все більше муніципалітетів, які від'єднуються від решти території разом з найбагатшими районами і, відповідно, їхніми доходами, залишаючи за собою прогалину у фінансуванні загальних видатків. Проте, такий підхід буде стимулювати громади шукати нові можливості для заробітку.

Проведений нами аналіз свідчить, що у нормативно-правовій базі щодо об'єднаних територіальних громад відсутні дієві гарантії оптимального, збалансованого розподілу бюджету між населеними пунктами – членами ОТГ. Зазначена проблема виникає перш за все у ОТГ, до складу яких входять населені пункти з різною чисельністю населення та різним рівнем доходів на душу населення.

Оскільки єдина рада ОТГ формується на рівних і прямих виборах, то чисельність представників кожного з населених пунктів залежить від кількості населення в ньому. Тобто населені пункти, навколо яких створено ОТГ, можуть мати переваги при прийнятті рішень у порівнянні із меншими за чисельністю населення.

Друга проблема пов'язана з тим, що рівень доходів на одного мешканця не завжди залежить від кількості населення у населеному пункті, більш пріоритетними фактором є наявність природних ресурсів, цінних земельних ділянок або великого прибуткового підприємства. Це також може спричинити нерівномірне використання коштів, зокрема на розвиток населених пунктів.

Третя проблема пов'язана з тим, що забезпечити справедливий, збалансований розподіл видатків та субвенцій можливо в разі наявності достовірної інформації щодо кількості мешканців у населених пунктах ОТГ. А така інформація практично відсутня, оскільки створенню ОТГ передують вибори, оголошені центральною виборчою комісією (ЦВК), на підставі інформації щодо офіційної реєстрації мешканців у населених пунктах. Практика свідчить, що місце реєстрації не завжди співпадає із місцем проживання. Крім того, в процесі пошуку роботи між окремими населеними пунктами відбувається трудова міграція, що має маятниковий характер. Тобто є ті особи, які кожного ранку їдуть на роботу у інший населений пункт, а у вечорі – повертаються. Є ті, хто їде на роботу на тиждень, існують також сезонні роботи. Таким чином відбувається коливання чисельності мешканців у населених пунктах. У такому разі традиційний підхід, за якого розподіл необхідних видатків між населеними пунктами не буде ефективним, оскільки він базується на даних щодо місця реєстрації таких осіб без урахування тимчасової міграції. У свою чергу, у населеному пункті, до якого вранці переміщується додаткова робоча сила, необхідно забезпечити відповідну

інфраструктуру (транспортне сполучення, заклади громадського харчування і т. ін.). Інфраструктура транспортного сполучення між населеними пунктами таких громад також потребує додаткової уваги.

На нашу думку існує ще одна проблема щодо неефективності розподілу як видатків бюджету ОТГ окремим населеним пунктам, так і врахування зовнішньої міграції, перш за все – трудової міграції за межі країни. У регіонах, де зовнішня трудова міграція (еміграція) має суттєві масштаби, фактична чисельність населення не завжди співпадає із тією, яка враховувалась ЦВК при створенні ОТГ. Це також не можливо врахувати при чинній системі розподілу видатків та інших фінансових ресурсів (субвенцій).

З урахуванням міжнародного досвіду запропонована модель розподілу видатків між населеними пунктами в ОТГ на надання суспільних благ з використанням системи лінійних однорідних різницевих рівнянь, що враховує специфіку національної економіки. Запропоновано розраховувати чисельність населення на певних часових відрізках і з урахуванням очікуваних (запланованих) змін чисельності населення кожного населеного пункту на території ОТГ та здійснювати розподіл запланованих витрат на надання суспільних благ в межах потенціалу сталого розвитку територій.

#### **Поняття та ознаки суб'єкту публічного адміністрування**

*Коляда Т. А., к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
takolyada@ukr.net*

*Аванесова А. А., здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Під публічним адмініструванням розуміють врегульовану законами й іншими нормативно-правовими актами зовнішньо-орієнтовану діяльність суб'єктів публічного адміністрування, пов'язану із здійсненням політичних рішень та втіленням у життя положень Конституції України, законів України та інших нормативно-правових актів України шляхом прийняття адміністративних рішень, надання адміністративних послуг, що встановленні правовими положеннями чинного українського законодавства.

Суб'єкти публічного адміністрування (публічна адміністрація) мають певну організаційну структуру публічного адміністрування, під яким розуміється органічно єдина та чинна система органів державного управління, передусім органів виконавчої влади та владних структур місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб, а також установ, організацій, окремих недержавних структур, які відповідно до законодавства здійснюють публічні управлінські функції з метою задоволення публічного інтересу.

До основних суб'єктів публічної адміністрації належать: органи виконавчої влади (Формально до органів виконавчої влади не належать СБУ, НАБУ, НАЗК, ЦВК, Державна судова адміністрація, Комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення тощо, проте вони виконують вагомні виконавчі функції у спеціальних сферах адміністративної діяльності тощо); суб'єкти місцевого самоврядування;

суб'єкти делегованих повноважень:

а) громадські об'єднання;

б) інші суб'єкти під час здійснення делегованих законодавством виконавчих функцій [1].

На думку окремих фахівців, ключовою ознакою суб'єкта публічного адміністрування є діяльнісний принцип – здійснення публічного адміністрування. Його основу становлять органи, для яких публічне адміністрування є основним видом діяльності, – органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Крім основних суб'єктів публічної адміністрації, для яких здійснення публічного адміністрування є основною функцією, існують й інші, для яких адміністративна діяльність не є додатковим видом діяльності.

Важливо зазначити, що у вітчизняній адміністративній доктрині категорії «суб'єкт публічного адміністрування» і «адміністративний орган» практично вважаються тотожними.

Незважаючи на широку розрізненість суб'єктів публічного адміністрування, усім їм притаманні спільні ознаки, які дозволяють їх диференціювати як такі. Ці ознаки зумовлені спільним функціональним видом діяльності - здійсненням публічного адміністрування.

Отже, суб'єкт публічної адміністрації – це суб'єкт владних повноважень, який здійснює публічне адміністрування: надає адміністративні послуги чи виконавчо-розпорядчу адміністративну діяльність.

Це насамперед орган чи посадова особа суб'єктів, для яких публічне адміністрування є основним видом діяльності, – органи виконавчої влади та суб'єкти місцевого самоврядування.

Суб'єкти публічної сфери є органічними складниками єдиної державної влади, поділені на відповідні гілки, що орієнтовані на цінності, цілі, потреби громади та її окремих членів як споживачів послуг адміністративних структур публічного адміністрування [2].

До загальних ознак суб'єктів публічної адміністрації належать такі: за своєю юридичною природою суб'єкт публічної адміністрації є зобов'язальним перед приватними особами і має якнайповніше задовольняти права, свободи та законні інтереси приватних осіб, публічний інтерес суспільства загалом; їх адміністративна діяльність є обмеженою принципом «зв'язаності правом» – вони можуть діяти виключно у спосіб і порядок, передбачений Конституцією та законами України (органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України (ст. 19 Конституції України)) [1, с. 75], що відповідає другому принципу правового регулювання – суб'єкту публічної адміністрації заборонено все крім того, що прямо дозволено законом; первинною компетенцією є адміністративні обов'язки, а похідною – адміністративні права, що надаються суб'єкту в мінімальних межах для ефективного виконання обов'язків; суб'єктам притаманна адміністративна правоздатність – потенційна здатність мати адміністративні обов'язки і права у сфері публічного адміністрування та адміністративна дієздатність – здатність виконувати адміністративні обов'язки та реалізувати з їх виконання свої адміністративні права у сфері публічного адміністрування, що загалом формує основу адміністративно-правового статусу суб'єкта публічної адміністрації.

Адміністративна правоздатність суб'єкта публічної адміністрації – це його здатність мати суб'єктивні адміністративні обов'язки і права у сфері публічного адміністрування, які передбачені нормами адміністративного права. Правоздатність починає існувати з моменту створення (призначення на посаду) суб'єкта публічної адміністрації, а припиняється з моменту його ліквідації (звільнення з посади).

Адміністративна дієздатність суб'єкта публічної адміністрації це юридична здатність суб'єкта публічної адміністрації своїми адміністративними діями самостійно реалізовувати набуті адміністративні обов'язки і права та нести за них відповідальність.

Складовою дієздатності є адміністративна деліктоздатність суб'єкта публічної адміністрації, що виражається в його юридичній здатності самостійно усвідомлювати свої вчинки та їх суспільно небезпечні (шкідливі) результати, відповідати за свої протиправні дії й нести за них юридичну відповідальність.

Для юридичних осіб публічної адміністрації правосуб'єктність, як правило, єдина – вона виникає з моменту створення (державної реєстрації) юридичної особи, припиняється з моменту ліквідації (виключення з державного реєстру) та відзначається спеціальним публічним характером.

Адміністративна дієздатність посадових осіб суб'єктів публічної адміністрації виникає з моменту призначення на посаду, хоча часто після цього ще потребується прийняття відповідної присяги [3].

Таким чином, категорії «адміністративний орган» і «суб'єкт публічного адміністрування» практично вважаються тотожними. Незважаючи на широку розрізненість адміністративних органів, усім їм притаманні спільні ознаки, які дозволяють їх диференціювати як такі. Ці ознаки зумовлені спільним функціональним видом діяльності – здійсненням публічного адміністрування.

Використана література:

1. Адміністративне право України. Повний курс: підручник / Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. – 356с.
2. Публічне адміністрування: навчальний посібник / Ястремська О. М., Мажник Л. О. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 132 с.
3. Загальне адміністративне право: навчальний посібник / За заг. ред. Р.С. Мельника – Київ: Ваіте, 2014. – 376 с.

### **Адаптація європейських стандартів державної служби в Україні**

**Коляда Т. А.**, к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
*takolyada@ukr.net*

**Голубенко А. С.**, здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету

Хоча питання державного управління перебувають у сфері компетенції національних урядів, законодавство Європейського Союзу впливає на національні системи держслужби і національне законодавство про державну службу. Імплементування практик європейської інтеграції може відбуватися із застосуванням

рекомендацій, сформульованих у відповідності з пріоритетами і показниками оцінювання державної служби. Державна служба – це особлива частина інтеграційного процесу до ЄС, так як не вироблені однозначні та жорсткі норми, якими б визначалася модель державного управління, що має бути запроваджена країнами, які виявили намір стати членом Євросоюзу.

У сфері державної служби аналізують такі показники: правовий статус державних службовців; правомочність, відповідальність та підзвітність держслужбовців; неупередженість та чесність державних службовців; професійність та стабільність держслужбовців; ефективність в управлінні та наявність дієвого кадрового контролю; розвиток ресурсів державної служби у сфері євроінтеграції [2].

Наявність єдиних принципів державного управління в країнах-членах Європейського Союзу не обмежує функціональні можливості державних органів і передбачає наявність гнучкості в питаннях організації держслужби.

Проте існує і перелік певних вимог щодо регулювання держслужби та її елементів, які мають наслідуватися і вітчизняною державною службою в межах: законодавчого регулювання держслужби; структури і моделей держслужби; системи призначення держслужбовців; оплати праці; прав та обов'язків; відповідальності держслужбовців.

Варто відзначити, що державній службі європейського адміністративного простору властивий ряд характеристик, якими визначаються сфери та напрями адаптування вітчизняної держслужби.

Практика Європейського Союзу засвідчує, що визначення сфери держслужби має відбуватися з урахуванням трьох критеріїв:

1) вертикальних меж, якими здійснюється поділ політичних та адміністративних посад («верхньої межі») і держслужбовців та працівників державного (публічного) сектору («нижньої межі»);

2) горизонтальних меж, якими визначається сукупність інститутів та органів, що підпадають під дію закону про держслужбу, наділені специфічним статусом та регулюються трудовим законодавством;

3) матеріальних меж, якими встановлюється перелік аспектів держслужби, регулювання яких може здійснюватися нормами інших законів. Наприклад, питання пенсійних виплат, тривалості робочого дня, святкових та вихідних днів тощо [3].

Управління державною службою повинне спрямовуватися на забезпечення основних конституційних цінностей (рівний підхід, справедливість та рівні можливості для вступу на держслужбу та просування по службі) за умови верховенства закону та із застосуванням конкурсних процедур задля відбору персоналу за його професійними та діловими якостями. Вищенаведене сприятиме наступному: забезпечуватиметься якісне надання адміністративних послуг; прийматимуться передбачувані рішення; організуватиметься надійне адміністрування державних справ; забезпечуватиметься професійність державної служби.

Управлінський досвід окремих країн Європейського Союзу засвідчує необхідність запроваджувати таку схему управління, яка могла б примусити держслужбовців якісно виконувати свою роботу, в тому числі гармонізуючи управління в усіх органах державної влади. Державна служба може вважатися спільною функцією управління державних органів, причому відбір та управління діяльністю держслужбовців слід здійснювати із застосуванням єдиних стандартів професійних і ділових якостей та на конкурсній основі.

Прийняття таких стандартів і здійснення контролю за процесом управління персоналом у державних установах – важливе завдання центрального органу з питань держслужби.

Отже, говорячи про адаптацію європейських стандартів державної служби в Україні слід: відшукати оптимальне співвідношення політичних і професійних посад в адміністраціях різного рівня; зменшити роль вертикальної адміністративної ієрархії; забезпечити розвиток функціональних органів; побудувати значну частину діяльності держслужби, базуючись на наданні спектру управлінських і адміністративних послуг корпусу професійних менеджерів; забезпечити максимально можливу відкритість у прийнятті управлінських рішень, що спрямовані на те, аби забезпечити потреби громадян, зокрема на основі застосування «клієнталістської» моделі діяльності держслужбовців, в основу якої покладена законодавчо визначена технологія надання адміністративних послуг; значно підвищити увагу до культурних і морально-етичних аспектів держслужби; реалізувати Концепцію з адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу

Використана література:

1. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 р. № 889-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

2. Ващенко К. І. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. – 176 с.

3. Продаєвич О. С. Проходження державної служби в Україні: організаційно-правовий аспект: дис канд. юр. наук: 12.00.07 / Продаєвич О. С. – Одеса, 2012. – 238 с.

### **Перспективи розвитку правового забезпечення проходження служби в органах місцевого самоврядування в контексті адміністративної реформи**

*Коляда Т. А., к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
takolyada@ukr.net*

*Загорська А. С., здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Як зазначають вітчизняні вчені та дослідники у галузі державного управління, в юридичному аспекті служба в органах місцевого самоврядування охоплює правове регулювання особливих публічноправових відносин, які загалом можуть бути відображені у формі контрактної та кар'єрної служби.

Кар'єрна служба є переважною, зокрема вона заснована на тому, що службовці пов'язують свою діяльність у ній із просуванням по службі, професійним зростанням, підйомом ієрархічними сходинками.

Говорячи про службу в органах місцевого самоврядування як кар'єрний вид діяльності, передусім необхідно відзначити, що кар'єру неможливо відокремити від професії, отже, служба в органах місцевого самоврядування є професією. Подібне розуміння кар'єри щодо служби в органах місцевого самоврядування дає підстави дослідникам говорити про два типи кар'єри: сутність першого полягає у професійному



просуванні службовця, у сходженні його до професіоналізму, від одних рівнів професіоналізму до інших, більш високих; другого – у посадовому його просуванні, досягненні певного соціального статусу, зайнятті більш високої посади. Отже, з урахуванням нових вимог суспільства служба в органах місцевого самоврядування повинна органічно поєднувати в собі два означені типи кар'єри [1].

Прикладом кар'єрної служби, побудованої на поєднанні професіоналізму і посадового просування, є Німеччина: для службової кар'єри нижчої, середньої та підвищеної категорій служби встановлено різні вимоги, передусім освітні. Службові підвищення здійснюються відповідно до придатності, спроможності й фахових здібностей, до уваги не беруться стать, походження, раса, віросповідання, політичні переконання. Усе це визначається на підставі конкурсу. Заборонено «стрибкове підвищення» тобто, посади що треба пройти за час проходження службової кар'єри, не повинні пропускатися. За «контрактною службою» службовці мають особливий статус, визначений законами чи нормативними актами, наближені до звичайних найманих працівників (вони фактично менеджери). Ця служба характерна для Великобританії та США. Її загальний вектор спрямовано на «новий менеджеризм». Характерними рисами такої служби є: звіт за результатами; децентралізація кадрової політики; привнесення в роботу державних службовців деяких аспектів бізнесу, зокрема боротьбу за клієнта; створення «культури державного підприємництва» тощо [2, с. 54].

Досвід зарубіжних країн свідчить про регулювання питань служби в органах місцевого самоврядування нерідко разом з інститутом державної служби в одному законі – про публічну службу. Публічність служби полягає, передусім, у тому, що вона здійснюється в органах публічної влади, забезпечує реалізацію й доведення публічної політики до широкого загалу. Публічний характер служби визначається публічним інтересом діяльності, що забезпечує реалізацію завдань і функцій місцевого самоврядування, закріпленій у відповідних нормативно-правових актах.

Отже, важливо підкреслити, що служба в органах місцевого самоврядування – це самостійний інститут, який не входить до системи державної служби. Однак очевидним також є те, що ця служба не може бути пов'язаною з державною службою, не ґрунтуватися на загальних принципах публічної служби (демократизація, орієнтація на пересічного громадянина як споживача послуг та на кінцевий результат, рентабельність і простота управління тощо). Тому службу в органах місцевого самоврядування слід розглядати як самостійний рівноправний вид публічної служби, який цілком відповідає тенденціям процесу побудови в ході адміністративної реформи ефективного демократичного управління на засадах децентралізації та деконцентрації влади.

Сьогодні особливої уваги потребують питання, які повинні знайти своє відображення в положеннях оновленого законодавства про службу в органах місцевого самоврядування, якими будуть створені правові передумови для [3]:

- підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування;
- врегулювання статусу службовців органів місцевого самоврядування;
- удосконалення класифікації посад в органах місцевого самоврядування та адекватної схеми категорій цих посад;
- удосконалення системи рангів посадових осіб місцевого самоврядування та порядку їх присвоєння;
- підвищення якості адміністративних послуг, що надаються населенню службовцями органів місцевого самоврядування;

- введення в дію прозорого механізму прийняття на службу в органи місцевого самоврядування;
- забезпечення політичної нейтральності інституту служби в органах місцевого самоврядування;
- введення в дію ефективного механізму запобігання корупції в органах місцевого самоврядування;
- забезпечення прозорості в діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування;
- створення умов для просування по службі відповідно до професійної освіти, результатів роботи та атестації (службова кар'єра);
- створення ефективного механізму проходження служби в органах місцевого самоврядування за контрактом;
- підвищення рівня соціального та матеріального захисту службовців органів місцевого самоврядування;
- забезпечення узгодженості законодавства про службу в органах місцевого самоврядування, державну службу, трудового та іншого галузевого законодавства.

На нашу думку, розробка та впровадження нового законодавства про службу в органах місцевого самоврядування покликана врегулювати питання соціальних гарантій для службовців місцевого самоврядування, що повинно забезпечити привабливість публічної служби серед молоді та інших категорій громадян, а також конкретність публічної служби серед інших професій, зокрема й приватного сектора.

Отже, реформування служби в органах місцевого самоврядування є необхідним елементом подальшої реалізації Програми економічних реформ, зокрема впровадження адміністративної реформи та реформи місцевого самоврядування.

Використана література:

1. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 07.06. 2001 року № 2493 – III. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
2. Баймуратов М. О. Григор'єв В. А. Муніципальна влада: актуальні проблеми становлення і розвитку в Україні / М. О. Баймуратов, В. А. Григор'єв. – Одеса: Юридична література, 2003. – 287с.
3. Батанов О. В. Муніципальне влада в Україні: проблеми теорії та практики: монографія / відп. ред. М. О. Баймуратов. – К.: Юридична думка, 2012. – 656 с.

### **Перспективы развития менеджмента как услуги промышленного характера в контексте модернизации экономики Республики Беларусь**

*Мелешко Ю. В., к. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и право»*

*Белорусского национального технического университета*

*meleshkojv@gmail.com*

Услуга промышленного характера представляет собой хозяйственное благо в форме действия, обеспечивающее создание, развитие и функционирование технологий, связанных с разработкой, производством, реализацией и сервисным обслуживанием промышленной продукции [1, с. 65]. Опережающее развитие услуг промышленного

характера и ускоренная модернизация промышленного комплекса находятся в тесной взаимосвязи и взаимообуславливают развитие друг друга. Особенности развития организационно-экономического механизма оказания услуг промышленного характера напрямую зависят от проводимой государством промышленной политики. Национальная промышленная политика Республики Беларусь ориентирована на формирование конкурентоспособного промышленного комплекса посредством создания высокопроизводительных рабочих мест и роста производительности труда, увеличения выпуска продукции, соответствующей мировым стандартам, и наращивания экспортного потенциала. Существенное значение в достижении поставленных целей наравне с традиционными механизмами реструктуризации промышленных систем разного уровня будет иметь также и развитие услуг промышленного характера, способствующих эффективному использованию ограниченных ресурсов и позволяющих создавать товары уникального качества.

Проведение модернизации национальной экономики Беларуси, имеющей явно выраженную индустриальную специализацию, должно сопровождаться развитием сектора услуг промышленного характера. При этом объем оказания услуг промышленного характера и их качественная дифференциация будут увеличиваться опережающими темпами по отношению к росту как промышленного комплекса, так и сферы услуг. Произойдет ряд качественных изменений внутри этой сферы, а именно: преимущество в развитии получают наукоемкие и высокотехнологичные услуги промышленного характера, широко используемые при создании и производстве высокотехнологичной продукции промышленного комплекса (информационно-коммуникационных услуг, инжиниринговых услуг, услуг по подготовке и повышению квалификации кадров, услуг в сфере менеджмента предприятий промышленного комплекса, НИОКР); объем оказания традиционных услуг промышленного характера (транспортные, логистические, складские) не уменьшится, поскольку использование таких услуг позволяет сокращать издержки предприятия; усиление специализации приведет к сокращению внутренних услуг промышленного характера и возрастанию объема услуг промышленного характера, оказываемых в рамках инсорсинга и аутсорсинга, что повлечет увеличение доли сферы услуг в структуре ВВП Беларуси; усилятся интеграционные связи стран-членов ЕАЭС, основанные на кооперации промышленных предприятий в сфере оказания услуг промышленного характера, в первую очередь, НИОКР и инжиниринговых услуг.

Опережающие темпы роста будут характерны также и для некоторых административных услуг, а именно услуг в сфере менеджмента и услуг по подготовке и повышению квалификации кадров. Использование инновационного управления является сегодня одним из необходимых инструментов повышения эффективности предприятий промышленного комплекса, без которого внедрение технико-технологических новшеств может не принести желаемого эффекта. Услуги по подготовке и повышению квалификации кадров обеспечивают непрерывное, на протяжении всей трудовой деятельности, повышение квалификации, навыков и умений персонала, что является жизненно необходимым для динамично развивающихся высокотехнологичных и наукоемких промышленных видов деятельности.

С целью развития организационно-экономического механизма оказания услуг в сфере менеджмента предприятий промышленного комплекса представляется перспективной разработка и использование стандартов управления на предприятиях промышленного комплекса. По мере интеллектуализации производства изменяется

механизм принятия и реализации управленческих решений. Процесс стандартизации управления предприятиями промышленности, начавшийся с автоматизации производства, получает все более широкое распространение, сводя к минимуму издержки и риски, связанных с принятием управленческих решений, их реализацией и оценкой. Однако в соответствии с системным подходом с целью сохранения целостности и жизнеспособности системы увеличение жесткости на одном уровне должно компенсироваться свободой на другом. В связи с этим процесс стандартизации менеджмента предприятий промышленности должен сопровождаться расширением полномочий управляющих высшего уровня (топ-менеджеров), осуществляющих мониторинг внешней среды и в случае необходимости «в ручном режиме» корректирующую деятельность предприятий. При этом требования к уровню компетенций руководящего персонала, ответственного за организацию неавтоматизированных производственных процессов, постоянно возрастают.

Проведение модернизации народного хозяйства Республики Беларусь неразрывно связано с опережающими темпами роста наукоемких и высокотехнологичных услуг промышленного характера, способствующих созданию уникальной высококачественной промышленной продукции: НИОКР, инжиниринг, информационно-коммуникационные услуги, услуги по подготовке и повышению квалификации кадров для предприятий промышленного комплекса, услуги в сфере менеджмента предприятий промышленного комплекса. В этих условиях перспективным направлением развития менеджмента предприятий промышленности выступает стандартизация, где это возможно, при обеспечении свободы принятия управленческих решений, где это нужно. При разработке и внедрении стандартов управления следует также определить предпочтительный уровень стандартизации путем сопоставления полученного экономического эффекта и понесенных расходов, связанных с необходимостью использования информационных систем, обучения персонала, перестройкой организационной структуры предприятия.

Использованная литература:

1. Мелешко Ю. В. Значение услуг промышленного характера в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий (в контексте четвертой промышленной революции) / Ю. В. Мелешко // Экономическая наука сегодня. – Минск: БНТУ, 2017. – № 6. – С. 64–78.

### **Механізми забезпечення інформаційної безпеки як складової безпеки територіальної громади**

**Озаровська А. В.**, к. н. з держ. упр., викладач кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
*avon726@gmail.com*

**Гаган П. Є.** здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету

Досліджено механізми забезпечення інформаційної безпеки як важливої категорії для теоретичної концепції державної безпеки. Розглянуто основні сучасні підходи до

визначення інформаційної безпеки, виокремлено основні її структурні складові; проаналізовано загрози інформаційній безпеці та запропонована їх класифікація.

Трансформаційні зміни в інформаційних системах розвинутих і перехідних системах, глобалізаційні процеси на початку нового тисячоліття спричинили значне підвищення наукового інтересу до вивчення проблем безпеки та переосмислення місця безпеки в ієрархії потреб людини. Необхідність забезпечення безпеки є вихідною соціальною потребою суспільства в цілому і людини зокрема. Будь-які природні чи соціальні явища людина розглядає через призму можливої загрози і можливості забезпечення власної безпеки. Безпека – це основа цивілізації й державності, головна передумова існування людського суспільства чи держави. Прогресивний розвиток територіальної громади як суверенної, демократичної, правової та економічно стабільної громади можливий тільки за умови як найповнішого забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

Завдяки унікальному геополітичному розташуванню нашого міста, багатству духовного та історичного спадку українського міста, керуючись ідеями розвитку національного самоусвідомлення та цивілізаційної єдності української нації, Харків має стати сильним, непохитним, демократичним, інформаційно розвинутим містом, повноправним і впливовим учасником європейського життя, посісти гідне місце серед інших місць в Україні

Питання дослідження інформаційної безпеки та її забезпечення перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема М. Гуцалюка, В. Лужецького, О. Лужецького, А. Лужецького та інших.

Мета роботи – дослідити механізми забезпечення інформаційної безпеки як складової безпеки територіальної громади.

Рівень розвитку та безпека інформаційного середовища, які є одними з найвагоміших факторів у всіх сферах державної безпеки, активно впливають на стан політичної, економічної та інших складових громад. У зв'язку з цим доцільно розглядати інформаційну безпеку як складову інших сфер територіальних громад. Разом з цим, інформаційна безпека є самостійною складовою державної безпеки і в цьому проявляється її двоїстий характер. Це обумовлюється таким:

- прагненням кожної громади реалізувати та захистити власні національні інтереси, що направлені на формування та накопичення національного інформаційного потенціалу в умовах глобалізації інших громад інформаційних процесів;

- необхідністю не лише розвивати й посилювати національний інформаційний потенціал, але й захищати від широкого спектра існуючих і потенційних інформаційних загроз;

- існуванням реальної потреби в захисті всіх суб'єктів інформаційних відносин від можливих негативних наслідків упровадження та використання інформаційних технологій;

- наявною можливістю інформаційного тиску на громади, навіть інформаційної агресії з боку розвинутих країн світу з метою одержання односторонніх переваг в політичній, економічній, військовій та інших сферах, а також інформаційного впливу на свідомість і підсвідомість індивідів, на сім'ю, суспільство й державу, що загрожує територіальній громаді.

Літературні джерела дають досить широку класифікацію інформаційних загроз. Але ми, виходячи з вищенаведеного, головну інформаційну загрозу територіальній громаді, сформулюємо таким чином: це загроза через інформаційний вплив іншої

сторони на свідомість, підсвідомість, інформаційні ресурси, інфосферу машинно-технічних систем та інші об'єкти інформаційної інфраструктури країни, нав'язати особистості, суспільству й державі бажану (для іншої сторони) систему цінностей, поглядів, інтересів і рішень у життєво важливих сферах суспільної й державної діяльності, керувати їхньою поведінкою і розвитком у бажаному для іншої сторони напрямку. Власне, це є загрозою суверенітету громади в життєво важливих сферах суспільної й державної діяльності, що реалізовується на інформаційному рівні. Громада з високим рівнем інформаційної озброєності має змогу керувати громадою з нижчим її рівнем, спрямовуючи розвиток цієї громади в своїх інтересах під постійним інформаційним контролем. Менш розвинена в інформаційному відношенні громада відстає у виробництві нових знань (технологій) і вимушена використовувати готові рішення, які їй нав'язують ззовні, внаслідок чого вона потрапляє в залежність від зовнішніх інформаційних ресурсів і технологій.

Система статистичної звітності не забезпечує отримання достовірної інформації, що ускладнює прийняття адекватних рішень. На основі наявної фрагментарної, неперевіреної та неузгодженої інформації, що узагальнюється державними органами, важко навіть дати оцінку ситуації, про можливість прогнозування розвитку подій годі й говорити. Насамперед, це стосується сфери зовнішньої економічної діяльності та галузей ПЕК. У Програмі діяльності уряду «Реформи заради добробуту» розвитку інформаційної сфери України не приділено пріоритетної уваги. У документі містяться положення стосовно захисту інформаційної сфери та основних напрямів урядової політики щодо розвитку інтернету. Однак захист інформаційного простору зведено насамперед до вдосконалення системи фінансування державного телебачення. До того ж, Державний комітет інформаційної політики, телебачення і радіомовлення головний наголос у своїй практичній діяльності зробив на невирішеності мовних проблем у суспільстві, присутності російськомовних видань в Україні, залишивши інші важливі проблеми без достатньої уваги.

Пріоритети державної політики визначаються не деклараціями, навіть якщо вони закріплені в нормативно-правових актах, а їх реальним ресурсним забезпеченням: фінансовим, організаційним, кадровим та ін. На розвиток інформаційних технологій в Україні, в розрахунку на одного жителя, щорічно витрачається близько 3 дол. (у Польщі – 28, у США – 250 дол.), тобто на два порядки менше, ніж у розвинутих країнах. За оцінками фахівців, держава сьогодні може забезпечити не більше 20 % інвестицій, необхідних для модернізації інформаційної інфраструктури та розвитку інтернету в Україні. Серед пріоритетів державних інтересів України в контексті інформаційної безпеки слід зазначити такі:

- гарантування конституційних прав і свобод людини і громадянина;
- розвиток громадянського суспільства, його демократичних інститутів;
- захист державного суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності державних кордонів, недопущення втручання у внутрішні справи України;
- зміцнення політичної і соціальної стабільності в суспільстві;
- забезпечення розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на всій території України, гарантування вільного розвитку, використання і захисту інших мов національних меншин України;
- розвиток духовності, моральних засад, інтелектуального потенціалу українського народу, зміцнення фізичного здоров'я нації;

– інтеграція України в європейський політичний, економічний, правовий простір та євроатлантичний безпековий простір, розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами світу в інтересах України.

Отже, інформаційна безпека суспільства, держави характеризується ступенем їх захищеності, та, як наслідок, стійкістю головних сфер життєдіяльності у відношенні до небезпечних інформаційних впливів. Інформаційна безпека визначається здатністю нейтралізувати такі впливи. Загальноприйнятим є таке визначення інформаційної безпеки, як стан захищеності життєвоважливих інтересів громадян, суспільства та громади в інформаційній сфері. В громаді повинна бути створена система забезпечення інформаційної безпеки. Функції та повноваження відповідних державних органів закріплені в нормативно-правових актах різного рівня – Конституції України, законах України, указах Президента України, постановах Кабінету Міністрів, інших відомчих, нормативних актах.

Використана література:

1. Гуцалюк М. Інформаційна безпека в сучасному суспільстві / М. Гуцалюк // Право України. – 2005. – № 7. – С. 71–74.
2. Комп'ютерна злочинність і інформаційна безпека / А. П. Леонов; за заг. ред. А. П. Леонова. – Мінськ: АРІЛ, 2000. – 552 с.
3. Лужецький В. А. Інформаційна безпека: навч. посіб. / В. А. Лужецький, О. П. Войнович, А. В. Дудатьєв. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 240 с.
4. Роговец В. Информационные войны в современном мире: причины, механизмы, последствия / В. Роговец // Персонал. – 2000. – № 5. – С. 56–69.

**Зарубіжний досвід навчання електронних публічних послуг**  
**Озаровська А. В.**, к. н. з держ. упр., викладач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету  
*avon726@gmail.com*

**Гнатюк А. В.**, здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету

Вперше у законодавстві України термін «електронна послуга» визначено у Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні у значенні «послуга, надана громадянам та організаціям в електронному вигляді за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій».

Електронна адміністративна послуга – адміністративна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Можливим визначенням поняття «електронна послуга» є ще й таке: електронна послуга – це послуга із задоволення інформаційних потреб користувача, яка має електронну форму надання.

На цей час у світовій практиці для надання публічних послуг використовуються переважно такі канали або їх комбінації: особистий прийом громадян; телефонний (голосовий) сервіс та call-центри; веб-портал; електронна пошта; SMS і інші сервіси обміну повідомленнями; мобільний портал (мобільний сайт); мобільний додаток;

соціальні мережі; державні кіоски; посередники на основі державноприватного партнерства.

Різноманітність каналів доступу до публічних послуг обумовлена зростанням потреб користувачів у доступі до державних та муніципальних служб з будь-якого місця і в будь-який час та практичної потреби охопити всіх і кожного в суспільстві, в тому числі вразливі групи, а також тих, які знаходяться в несприятливому положенні. Завдання державного управління полягає в тому, щоб керувати балансом необхідної підтримки цих платформ, заохочуючи громадян скористатися більш економічно ефективними цифровими каналами. Веб-портал, мобільний канал і соціальні мережі будуть у найближчому майбутньому основними драйверами, які дозволяють охопити більш широку базу користувачів і подолати цифровий розрив. Більшість країн світу реалізували національні портали надання електронних публічних послуг. При цьому більшість країн пішло по шляху роздільної реалізації порталів публічних послуг, орієнтованих на дві категорії користувачів: громадян та бізнес-спільноти. Сьогодні у світі існує два підходи до створення порталів адміністративних послуг – централізований, який будується за принципом «зверху вниз», і мета-система, побудована за принципом «знизу вгору».

У США діє інший підхід до розробки порталів публічних послуг. Портал побудований за принципом «знизу вгору». Оскільки регіональні і місцеві органи влади до моменту створення федерального порталу вже мали розвинуті системи надання публічних послуг за допомогою ІКТ, метою такої метасистеми стало формування своєрідної бази метаданих про публічні послуги. Вся інформація на порталі розбита на чотири групи: для громадян, для бізнесу, для держслужбовців і для гостей країни. Сам же Інтернет-ресурс являє собою єдиний функціональний центр, що забезпечує своїм відвідувачам можливість пошуку і отримання інформації про порядок надання публічних послуг і додаткових сервісів.

Крім того, у міжнародній практиці існує практика систематизації публічних послуг за різними ознаками. Наприклад, у США, Великобританії, Франції і Бельгії публічні послуги групуються у відповідності з основними категоріями населення, яким вони надаються (діти, молодь, літні люди, ветерани, підприємці, іноземці тощо). У Португалії, Канаді систематизація послуг проводиться за рівнями державної влади (федеральні, регіональні або місцеві органи). Широта і якість онлайн-послуг (Online Service Index, OSI) є одним із трьох показників індексу розвитку електронного урядування у державах світу (E-Government Development Index, EGDI), який раз на два роки визначається департаментом з економічних та соціальних питань Організації Об'єднаних Націй (ООН).

Використана література:

1. Про адміністративні послуги. Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
2. Электронное правительство Франции. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://open.gov.ru/events/5511751/>.
3. Электронное правительство Великобритании. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://open.gov.ru/events/5511791/>.
4. United Nations E-government Survey 2014. E-Government for the Future We Want, United Nations. New York, 2014. URL: [http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov\\_Complete\\_Survey-2014.pdf](http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf).



**Проблеми та основні напрями реформування системи охорони здоров'я**  
*Попова І. А., к.е.н., доцент кафедри економіки фармації Національного  
фармацевтичного університету  
ira\_popova\_dik@ukr.net*

*Андрійко Л. Ю., здобувач вищої освіти, другого магістерського рівня  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
stildex@i.ua*

Державне регулювання сфери охорони здоров'я є одним з головних напрямів уряду, оскільки економічні відносини в сфері охорони здоров'я створюють непрямий вплив не тільки на життя та здоров'я конкретної людини, а й на стан та відтворення потенціалу всього суспільства. Охорона здоров'я – особлива сфера діяльності, яка забезпечує права громадян на життя та здоров'я. Таким чином, державна політика в сфері охорони здоров'я має забезпечувати її ефективне функціонування.

Проблемами формування та вдосконалення механізму державного регулювання розвитку сфери охорони здоров'я займалися такі вчені, як: Бережна Ю.В., Камінська Т.М., Надюк З.О., Пашков В.М. [1–3] та багато інших. Проте досі не сформовано ефективного механізму регулювання сфери охорони здоров'я. Сучасні трансформаційні перетворення в сфері охорони здоров'я потребують удосконалення елементів механізму державного регулювання медичної галузі.

За даними Європейського регіонального бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), сучасний стан здоров'я населення України характеризується вкрай високими показниками захворюваності та смертності, низьким рівнем тривалості життя, значним обмеженням можливості отримувати належну медичну допомогу.

Порівняно з країнами Європи, показник смертності населення в Україні залишається одним із найвищих у Європі. При цьому смертність від серцево-судинних захворювань є однією з найвищих у світі та становить 67,3% у структурі загальної смертності, а смертність від онкологічних захворювань – 13,3%. Фактично ці два види хвороби визначають 80% щорічних втрат населення України. Удвічі вищим за країни Європейського Союзу є й рівень дитячої смертності, що вважається одним із основних показників якості роботи системи охорони здоров'я. При цьому показник природного приросту населення в Україні залишається від'ємним, а сумарний коефіцієнт народжуваності становить лише 1,5 дитини на одну жінку, тоді як для досягнення рівня простого відтворення населення він має становити 2,03–2,08.

Україна посідає одне з найнижчих рейтингових місць у Європейському регіоні. При цьому за даними Державної служби статистики України система охорони здоров'я споживає загальних витрат у розмірі майже 7,4 % обсягу ВВП України, що перевищує показники деяких країн ЄС.

Причиною кризової ситуації у сфері охорони здоров'я в Україні стало те, що протягом останніх років, незважаючи на значні загальні витрати на утримання системи охорони здоров'я, значну частку яких громадяни оплачують власним коштом, вона не здатна адекватно реагувати на сучасний високий рівень захворюваності серед населення.

Аналіз законодавчих та нормативних документів, а також літературних джерел дозволив визначити основні проблеми у сфері охорони здоров'я:

– несприйняття медичної реформи населенням та лікарями, оскільки немає чіткого розуміння що відбувається та які зміни відбудуться в подальшому;

- велика вартість медичних послуг та неможливість населення оплатити за послугу відразу;
- низька якість медичних послуг;
- брак кваліфікованих медичних кадрів;
- проблеми доступу до служб медичної допомоги, особливо в сільській місцевості;
- недостатньо серйозне ставлення до профілактики захворювань як з боку населення, так і державної влади;
- демографічне старіння населення;
- брак фінансових ресурсів на розвиток медицини;
- екологічні проблеми;
- економічна криза.

Державне регулювання сферою охорони здоров'я, що діяло в Україні довгий час залишалось практично незмінним. Сьогодні прийнято низку законодавчих актів та нормативних документів, які дозволяють наблизити систему охорони здоров'я України до світового зразку. Так, вступив в дію Закон України «Про затвердження загальнодержавної програми «Здоров'я – 2020: український вимір», були проведені парламентські слухання на тему: «Сучасний стан, шляхи та перспективи реформи у сфері охорони здоров'я» та введено в дію велику кількість нових нормативних документів цієї сфери [4–6]. В основу медичної реформи покладено фундаментальні підходи соціального забезпечення громадян та гуманістичні підходи, що притаманні діяльності лікаря.

Таким чином, незважаючи на політичну волю центральних органів влади, залишаються ризики якісної імплементації реформи охорони здоров'я на регіональному рівні. В сучасних мовах стратегічно важливо забезпечити регулярну та якісну комунікацію з місцевими органами влади, громадськістю та представниками медичної спільноти, гарантувавши повне розуміння всіх процесів на рівні виконавців. Невід'ємною частиною успішного впровадження реформи є вчасне досягнення поставлених у межах реформи цілей. Це продемонструє високий рівень підготовки та злагодженість дій на найвищому державному рівні і сприятиме авторитетному сприйняттю впровадження медичної реформи на місцевому рівні.

Враховуючи той факт, що суспільство, лікарська спільнота та органи місцевого самоврядування, з одного боку, покладають великі сподівання, а з іншого – мають упереджене ставлення до майбутніх змін, Міністерство охорони здоров'я України разом з іншими стейкхолдерами має забезпечити якісне виконання завдань, поставлених перед медичною реформою.

Таким чином, виходячи з проблем у сфері охорони здоров'я основними напрямками її реформування повинно стати:

- забезпечення автономізації закладів охорони здоров'я й запровадження нової моделі фінансування на первинному та вторинному рівнях надання медичної допомоги;

- забезпечення розвитку належної інфраструктури для впровадження медичної реформи в сільській місцевості;

- вдосконалення діяльності управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні;

- ефективний перерозподіл повноважень із здійснення закупівель лікарських засобів та медичних виробів між міжнародними організаціями, програмою «Доступні

ліки» (реімбурсація), центральною закупівельною організацією та регіональними закупівлями;

реформування патентну системи та забезпечення умов для вільної конкуренції на ринку лікарських засобів та медичних виробів;

впровадження міжнародних протоколів лікування;

розширення мережі підстанцій, створення відділень невідкладної допомоги та модернізація диспетчерської системи<sup>4</sup>

розробка навчальних програм для фахівців із догоспітальної допомоги, а також для співробітників поліції, пожежників, працівників ДСНС, Національної гвардії України.

Реалізація даних напрямів сприятиме розбудові системи охорони здоров'я, підвищенню якості надання медичних послуг населенню, технологічному переоснащенню медичної галузі, вдосконаленню підготовки медичних кадрів.

Використана література:

1. Бережна Ю. В. Об'єктивна необхідність державного регулювання розвитку сфери охорони здоров'я в Україні. Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 10–11 травня 2012 р.). – Харків, 2012. – С. 236–239.

2. Камінська Т. М. Про розвиток квазіринкових відносин в охороні здоров'я // Економічна теорія. – 2006. – № 2. – С. 17–24.

3. Пашков В. М. Правове забезпечення реформування сфери охорони здоров'я // Український медичний часопис. – 2017. – № 2. – С. 1–6.

4. Про схвалення Загальнодержавної програми «Здоров'я – 2020»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.10.2011 № 1164 р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.

5. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення»: від № 6327 від 19.10.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/>.

6. Закон України «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості» № 2206-VIII, від 14.11.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show>.

### **Шляхи удосконалення регулювання регіонального ринку праці**

**Попова І. А.**, к.е.н., доцент кафедри економіки фармації Національного фармацевтичного університету  
*ira\_popova\_dik@ukr.net*

**Гребенюк М. В.**, здобувач вищої освіти, другого магістерського рівня спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
*mariness2604@ukr.net*

Коливання темпів економічного зростання господарської діяльності, труднощі зв'язків між суб'єктами господарювання активізують проблеми використання робочої сили, потребують нових підходів до забезпечення сприятливих умов зайнятості. Незважаючи на економічне пожвавлення, ринок праці України залишається

деформованим, що проявляється у стійкому порушенні ринкових регуляторів зайнятості, високих рівнях прихованого безробіття, низькій продуктивності праці, малоефективній соціальній політиці держави.

Ефективне функціонування ринку праці, механізм його дії потребують виважених управлінських рішень, методів та засобів регулювання, розробка яких значною мірою забезпечується комплексним статистичним дослідженням на основі формування відповідної методології. Незважаючи на значне поширення кола досліджень з цього напрямку організаційно-економічні рекомендації щодо регулювання місткості регіонального ринку праці для її збільшення залишаються предметом дискусій та наукового інтересу.

Досліджуючи сучасний стан Черкаського ринку праці було, що основними причинами високого рівня безробіття є спад економіки та відповідне скорочення сукупного попиту на робочу силу, структурні зрушення (міжгалузеві, внутрішньогалузеві, регіональні), рух робочої сили (професійний, соціальний, регіональний).

За підсумками 2014-2018 років спостерігаються позитивні тенденції щодо стабілізації ситуації на ринку праці. Згідно даних Головного управління статистики в Черкаській області та інформації Черкаського міського центру зайнятості, порівняно з попередніми роками, відбулося зростання рівня зайнятості населення та зниження рівня безробіття [2].

За професійно-кваліфікаційним рівнем сформований ринок праці стабільно характеризують користувачі послуг, які за останнім місцем роботи займали:

- робітничі місця – 24,3 %;
- посади службовців – 71,1 %;
- особи без професії, або такі, що займали місця, які не потребують спеціальної підготовки склали 4,6 %.

За підсумками 2014-2018 років скоротились обсяги вимушеної неповної зайнятості працівників [2].

В умовах стрімких економічних змін, місцева політика на ринку праці має бути спрямована на забезпечення можливості реалізації своєї трудової активності всім громадянам. Найбільше потребують соціального захисту від безробіття громадяни, які не здатні на рівних конкурувати на ринку праці, це, в першу чергу, молодь, випускники навчальних закладів, особи передпенсійного віку, особи з інвалідністю, які не досягли пенсійного віку.

Велика кількість громадян працездатного віку працюють без оформлення трудових відносин, а відтак не беруть участь у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування та не набувають страхового стажу. Проведення профорієнтаційної та профконсультаційної роботи результативно впливає на вирішення питання працевлаштування, розширення можливостей, підвищує конкурентоспроможність на ринку праці.

За аналізом причин, які сприяли створенню такої кількості незайнятих у Черкаській області, можна визначити напрями діяльності місцевих органів влади щодо залучення цієї кількості до господарського комплексу міста і пропонується звернути увагу на три основні напрями

За кожним напрямом необхідно визначити основні заходи щодо підвищення кількості зайнятих у Черкаській області (рис.):

*Напрями діяльності місцевих органів влади для залучення*

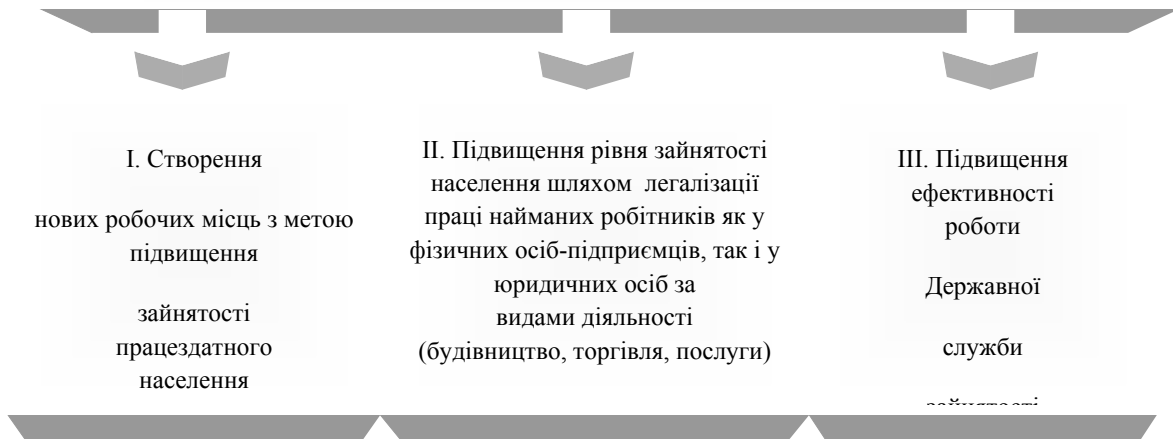


Рис. Напрями діяльності місцевих органів влади для залучення робітників до господарського комплексу міста [1]

I. Створення нових робочих місць.

- 1.1. Передбачити створення нових робочих місць юридичними особами.
- 1.2. Передбачити створення нових робочих місць фізичними особами-підприємцями.
- 1.3. Передбачити створення нових робочих місць шляхом залучення безробітних до підприємницької діяльності з наданням одноразової допомоги з безробіття для відкриття своєї справи.
- 1.4. Передбачити створення додаткових робочих місць для працевлаштування безробітних шляхом дотацій роботодавцям за кошти Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

II. Підвищення рівня зайнятості населення шляхом легалізації праці.

- 2.1. Підвищення рівня зайнятості шляхом легалізації праці найманих робітників у фізичних осіб-підприємців.
- 2.2. Підвищення рівня зайнятості шляхом легалізації праці найманих робітників у юридичних осіб.
- 2.3. Підвищити рівень зайнятості за окремими видами діяльності шляхом детінізації рівня оплати праці (будівництво, торгівля, послуги).

III. Підвищення ефективності роботи Державної служби зайнятості.

- 3.1. Розробити Програму зайнятості міста Черкаси на коротко- й середньостроковий періоди.
- 3.2. Залучати до співпраці керівників містоутворюючих підприємств до заходів, спрямованих на підвищення рівня зайнятості та оперативне укомплектування підприємств персоналом.
- 3.3. Впровадження новітніх інформаційних технологій до роботи Державного центру зайнятості міста щодо надання послуг безробітним з пошуку роботи та підприємствам щодо пошуку працівників.

Підсумуючи вищенаведене, слід зазначити, що Державне регулювання ринку праці передбачає використання всього спектра сукупності, як традиційних, так і специфічних методів, прийомів, засобів. Ефективність дій державних механізмів на ринок праці та зайнятість населення значно залежить від того, наскільки на державному рівні будуть враховані умови і вимоги глобалізації економіки і наддержавних організаційних утворень до формування державної соціальної політики.

Дослідивши, сучасний стан ринку праці Черкаського регіону було виявлено проблеми, які потребують негайного вирішення. Для розв'язання цієї проблеми слід впровадити наступні заходи:

- здійснювати регулярні моніторинги попиту та пропозиції робочої сили. На основі отриманих даних розробляти проноз попиту та пропозиції на ринку праці;
- зсувати професійно – кваліфікаційну структуру перспективної потреби роботодавців у працівниках;
- здійснювати професійну підготовку з урахуванням прогнозу попиту та пропозиції на ринку праці;
- на державному рівні розробити програму професійної орієнтації молоді та організувати професійно – пропагандистські кампанії з метою формування структури попиту населення на послуги професійної освіти відповідно до потреб ринку;
- органам виконавчої влади у сфері зайнятості населення, приділити особливу увагу підготовці фахівців за загально галузевими професіями, потреба в яких не може задовольнятися за рахунок наявних трудових ресурсів підприємств; на це необхідно орієнтувати систему початкової професійної освіти та програми перепідготовки безробітних.

Використана література:

1. Регулювання місткості регіонального ринку праці: монографія / Ахромкін Є. М., Заблудська І. В., Петров П. Ю., Пудов К. О. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2013. – 200 с.
2. Програма зайнятості населення м. Черкаси на 2019-2023 роки. – № 1195-8-рд. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.ck.ua/golos/proekty/inf/2087>.

### **Аналіз практичних аспектів застосування реінжинірингу бізнес-процесів на фармацевтичних компаніях**

*Посилкіна О. В., д. ф. н., професор кафедри управління та економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету*

*Братішко Ю. С., к.ф.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету*

*Кубасова Г. В., викладач кафедри управління та економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету  
kubasovaanna17@gmail.com*

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є якісне поліпшення окремих напрямів діяльності фармацевтичного підприємства, на основі встановлених бізнес-процесів підприємства та їх розуміння, проектується (коригується) система управління підприємством, створюється стандарт управління підприємством. На основі цього стандарту визначається уточнений перелік бізнес-процесів фармацевтичного підприємства, проводиться документування цих бізнес-процесів. Для кожного бізнес-процесу встановлюється вхідний потік ресурсів, правила закону функціонування і вихідний продукт. Взаємозв'язок бізнес-процесів розглядається як взаємозв'язок по потокам і за часом. Кожен бізнес-процес в подальшому розглядається як система взаємопов'язаних завдань. Закон функціонування бізнес-процесів можна розглядати як організаційно – логічний зв'язок вирішення завдань, взаємозв'язок завдань по потокам.

Таким чином, бізнес-процес має внутрішні зв'язки між бізнес-завданнями. Зовнішні зв'язки окремого бізнес-процесу з іншими бізнес-процесами розглядається як зв'язку завдань входять в різні бізнес-процеси. У кінцевому рахунку «продукт» бізнес-процесів є продуктом вирішення завдань.

В якості основних методів проведення РБП на фармацевтичних підприємствах використовується:

1. Усунення зайвих або довгих потоків. Реінжиніринг усуває непотрібну роботу. Більшість дій по перевірці, узгодженню, очікуванню, відстеженню – це непродуктивна робота, що з'являється внаслідок фрагментарності бізнес-процесів, і в результаті реінжинірингу повинна бути усунена.

2. Усунення розривів у бізнес-процесах.

Реінжиніринг дозволяє усунути «розриви» і «сліпі місця» в бізнес-процесах, які досить часто трапляються в компаніях при стихійної організації діяльності.

3. Залучення в бізнес-процес якомога меншої кількості ресурсів. У кожній задачі, складовою бізнес-процесу, потрібно скоротити якомога більше ресурсів, наприклад, шляхом поєднання завдань таким чином, щоб працівник виконував найбільшу їх кількість. Ключовим завданням тут є вивільнення працівників і суміщення різних функцій, в результаті чого цілі підрозділи виводяться за межі процесу.

4. Виконання бізнес-процесу самим клієнтом або постачальником. Ключові частини бізнес-процесу, які раніше виконувалися всередині компанії, можуть передаватися іншому підприємству. Це може радикально змінити бізнес-процес. Наприклад, один процес, що складається з чотирьох субпроцесів, можна за допомогою реінжинірингу звести до одного, тоді як всі інші субпроцеси будуть виконувати клієнти та постачальники.

5. Створення безліч версій складних процесів. Традиційні бізнес-процеси зазвичай виключають роботу з широким спектром ситуацій. Процеси в сучасній компанії повинні мати безліч варіантів, тобто бути диференційованими. Багатоваріантний процес можна створити, так як кожен варіант призначений тільки для певних типів ситуацій. Необхідний варіант процесу визначається шляхом попереднього сортування, заснованої на заздалегідь визначених процедурах. При такому підході немає місця ні особливим ситуацій, ні винятків. Це дозволяє відмовитися від контролю за одним процесам і зберегти контроль за іншим.

6. Зменшити тривалість циклу, зберігаючи при цьому тривалість кожного етапу на колишньому рівні, можна шляхом збільшення частки корисного часу. Наприклад, можна об'єднати виконання всіх етапів в одному місці в один час, скоротивши при цьому транспортні витрати.

7. Об'єднання декількох робіт в одну. Основне властивість проведення реінжинірингу бізнес-процесів – інтеграція багатьох раніше розрізаних робіт або трудових завдань. При цьому розрізнені роботи можуть об'єднуватися в одну.

8. Спрощення робіт. Традиційно на підприємстві працівники володіють нечисленними навичками і невеликою кількістю часу або можливостей для навчання. Тому їх трудові завдання спрощені. Однак при цьому потрібні складні бізнес-процеси для того, щоб зв'язати трудові завдання воедино. Фармацевтичні компанії змушені миритися з незручностями, неефективністю і витратами, пов'язаними зі складними процесами, заради використання переваг таких спрощених завдань.

Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів повинен забезпечувати: реєстрацію інформації про бізнес-процеси; опис високорівневих уявлень бізнес-процесів; ведення репозитарію бізнес-процесів; контроль синтаксису описів бізнес-процесів; контроль

повноти і спроможності бізнес-процесів; аналіз і верифікацію описів бізнес-процесів; розробку специфікацій бізнес-процесів для подальшого їх використання при проектуванні інформаційних систем; визначення стандартів для представлення інформації про бізнес-процеси. Реінжиніринг ставить своїм завданням виявлення бізнес-процесів, розробку стандартів управління бізнес-процесами на всіх рівнях управління фармацевтичної компанії.

Очікувані результати вирішення бізнес-завдань: повний склад бізнес-процесів; повний склад бізнес-завдань, які забезпечують результати бізнес-процесів; бізнес-продукт (інформаційний або матеріальний); показники ефективності бізнес-процесів і вирішення бізнес-завдань; взаємозв'язки всіх бізнес-процесів, реалізовані як взаємозв'язку всіх бізнес-завдань; алгоритми вирішення бізнес-завдань; стандарти вирішення бізнес-завдань.

Таким чином, кінцевою метою реінжинірингу є створення ефективної системи менеджменту фармацевтичних компаній, яка може бути реалізована засобами інформаційної системи.

Використана література:

1. Рудакова, О. С. Системное управление реинжинирингом бизнес-процессов промышленных организаций / О. С. Рудакова. – М.: Архитектура, 2010. – 160.
2. Фролова, Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия. Учеб. / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко – К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.

### **Порівняльний аналіз національних моделей прийняття управлінських рішень**

*Світлична К. С., к.фарм.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
karinasv77@gmail.com*

Стійке функціонування вітчизняної економіки і майбутнє її зростання значною мірою обумовлені ефективністю прийняття управлінських рішень. Світовою наукою і практикою вироблені різні підходи до прийняття управлінських рішень, які найбільшою мірою визначаються традиціями, звичаями, культурно-історичним розвитком держави, організацією системи управління підприємством і багатьма іншими чинниками. Можливо виділити японську, американську та європейську моделі управління.

Виходячи з цього, представляє певний інтерес для дослідження, і є актуальним з точки зору спроби впровадження або адаптації деяких принципів цих моделей в управлінську систему вітчизняних підприємств.

Останніми роками у всьому світі зростає інтерес до японських форм і методів управління, оскільки швидкий успішний розвиток економіки цієї країни дозволив їй зайняти лідируюче положення у світі. Японські компанії – це не лише господарські одиниці, але і значною мірою соціальні організації. Кожна компанія має власну корпоративну філософію, концептуальною основою якої є щирість, гармонія, співпраця, вклад в поліпшення життя суспільства. У японських фірмах рішення приймається групою, японська модель управління припускає повну однотайність.



Якщо рішенню протиставлена думка невеликої меншості, її переконують поважати погляди інших. Японська система управління, на думку багатьох дослідників, дозволяє якнайповніше використати знання і навички співробітників для досягнення цілей підприємства. Відмітною особливістю організації процесу прийняття управлінських рішень в японських компаніях є те, що первинне значення надається постійному вдосконаленню стилів і методів їх розробки. Японські компанії на відміну від американських і західноєвропейських більш централізовані. Проте у рамках високої централізації достатньо поширені принципи узгодженості, координації дій, розробки й ухвалення рішень після їх ретельного попереднього обговорення.

Американські методи прийняття управлінського рішення орієнтовані на керівника, який несе персональну відповідальність за реалізацію завдання, і думка його колег грає лише дорадчу роль. Така модель управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, упором на індивідуалізм, одноосібним прийняттям рішень на підставі службових повноважень, концентрацією уваги на самовідповідальності і самоствердження. Людина розглядається в якості одного із засобів досягнення цілей організації.

Важливою рисою американського управління є індивідуальний підхід до працівника з метою стимулювання виконання дорученої роботи з максимальною відповідальністю. Звідси велика роль відводиться вихованню і навчанню працівників, підвищенню їх професійного рівня та ініціативи в роботі. В цілому слід зазначити, що американська модель відрізняється вузькою спеціалізацією й індивідуальною відповідальністю кожного, жорсткою і формальною структурою управління виробництвом і персоналом.

Стосовно європейського менеджменту необхідно зазначити, що він незначно відрізняється від американського. Це пов'язано з тим, що Європа і США мають досить близькі культури, а тому обмін досягненнями між ними протікає з меншими труднощами.

Однією з істотних відмінностей європейського менеджменту від американського є те, що в Європі навіть у рамках великих концернів і компаній дочірні підприємства зберігають помітну частку самостійності. Ця самостійність може торкатися і виробничих, і фінансових рішень, а також інновацій. Форми участі в управлінні дуже різноманітні. У Франції, наприклад, дієвими її інститутами є «комітети підприємств», в Італії та Великобританії – так звана конфліктна співпраця: в колективних угодах фіксується широке коло питань, що стосуються управлінських рішень.

Проте однією з самих диверсифікованих та, водночас, формалізованих залишається германська система, в якій співучасть, по-перше, розуміється як участь осіб найманої праці в прийнятті рішень, причому не йдеться про розподіл матеріальних благ, а переслідується мета участі найнятих робітників в прийнятті рішень на всіх рівнях підприємств, корпорацій, регіональних і національних органів, що визначають економічну політику; по-друге, покликана надати працівникам можливість впливати на оплату праці, порядок прийому на роботу і звільнення, систему професійного навчання і підвищення кваліфікації, організацію і охорону праці.

Нині у світовій практиці намітилася тенденція до конвергенції підприємницьких культур Заходу і Сходу. Захід запозичує на Сході принципи колективізму і деякі ціннісні орієнтири (почуття причетності до фірми, ідентичність працівника з компанією, більш повне використання людського потенціалу, залучення співробітників до процесу прийняття рішень). На Сході робляться спроби задіяти індивідуально-підприємницькі мотивації. Сходження і взаємне збагачення «Західної» і «Східної»

підприємницьких культур свідчать про універсальність методів управління та їх глобалізацію.

При порівняльному аналізі різних моделей прийняття рішень необхідно мати на увазі, що застосування тієї або іншої моделі ще не гарантує високої ефективності. Кожна модель має свої особливості, пов'язані з національними традиціями. Тому для ефективного застосування будь-якої моделі прийняття рішень необхідно враховувати зовнішні і внутрішні чинники, в яких функціонує організація. Крім того, динамічний розвиток бізнес-процесів вимагає істотного поповнення арсеналу управлінського інструментарію, що дозволить швидко і без значних витрат часу і матеріальних ресурсів знаходити ефективні шляхи вирішення організаційних проблем, що постійно збільшуються й ускладнюються.

### **Інструменти прогнозування економічного розвитку як основа ефективного управління регіональною економікою**

*Страпчук С. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Катрич І. В. здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем 2 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Національного фармацевтичного університету*

Прогнозування є ключовою функцією державного управління та початковою ланкою процесів вибору управлінських рішень при реалізації економічної політики.

Вдале поєднання формалізованих методів екстраполяції з експертними та аналітичними методами для розробки прогнозів на довгостроковий період є важливою тенденцією прогнозування останніх років.

Вимоги часу щодо цінності актуальної та постійно оновлюваної інформації спонукають застосовувати економетричне моделювання динаміки валового регіонального продукту на основі статистичних та соціологічних прогнозів, з використанням економетричних моделей на короткострокову перспективу та поєднувати з дослідженням хронології точок повороту економічної активності регіону за підходом *average than date* [1].

Комплексний аналіз динаміки ключових галузей виробничої сфери і сфери послуг у поєднанні з дослідженням показників банківської сфери, рівня безробіття, реальної заробітної плати, зовнішньої торгівлі, індексів цін економічного розвитку Київської області засвідчує розвиток сфери послуг та зменшення доданої вартості в промисловості.

Сценарії розвитку економіки Київської області базуються на декількох важливих складових: регіональна соціально-економічна діагностика, прогнозування, сценарне планування та дорожнє картування. Останнє є на сьогодні дуже популярним методом, оскільки передбачає різні варіанти прогнозних подій і формування готовності органів місцевого самоврядування до дій в залежності від реалізації того чи іншого варіанту.

Поєднання засобів розробки стратегії з механізмами стратегічного управління є безперервним процесом визначення цілей, опису регіону, оцінки бізнес-середовища, побудови стратегічних карт, моніторингу та організації процесів комунікації для вирішення регіональних проблем та побудови можливих траєкторій розвитку економіки

регіону. Цей процес забезпечує досягнення високої конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення якості життя населення.

Використана література:

1. Москаленко В. В. Методичний інструментарій для прогнозно-аналітичного оцінювання розвитку економіки на регіональному рівні / В. В. Москаленко // Ефективна економіка – 2016. – № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=12&y=2016>.

### **Формування кластерної моделі господарювання в пріоритетних сферах діяльності регіону**

*Странчук С. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Черкаський С. М. здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем, 2  
курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Національного  
фармацевтичного університету*

Однією із умов підвищення конкурентоспроможності регіону є створення кластерних утворень у пріоритетних сферах господарювання.

Концепцію кластерів сформулював М. Портер (1990) і дав визначення: «Кластер – це група географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній та пов'язаних з ними організацій, які діють в певній сфері, характеризуються спільністю діяльності і взаємодоповнюють один одного» [1].

Оцінка ефективності функціонування суб'єктів господарювання у пріоритетних сферах економіки Харківської області, сучасний стан наукового і виробничого потенціалу, розвиток інфраструктури, наявність кваліфікованих кадрів засвідчили існування потужного потенціалу для створення фармацевтичного регіонального кластеру.

Передумовою створення кластерів є реалізація відповідної політики сприяння з боку регіональних органів влади. Аналіз Стратегії розвитку Харківської області до 2020 року та відповідних програм і постанов щодо розвитку секторів її економіки засвідчив підтримку процесів кластеризації, зокрема для посилення інноваційної складової і підвищення конкурентоспроможності як окремих сфер, так і регіону в цілому. Для реалізації стратегій розвитку кластерів необхідно використовувати прогнози і враховувати тенденції розвитку кон'юнктури товарних ринків [2].

Багатофункціональність фармацевтичного виробництва, а також суб'єктів господарювання допоміжних і суміжних секторів передбачає різні варіанти їх об'єднання, зокрема шляхом вибору спільних системотворчих цілей на певних етапах кластеризації. Важлива роль у реалізації стратегії економічного розвитку належить міжгосподарській кооперації та інтеграції.

Загальнодержавна політика, що полягає в розвитку інноваційних галузей економіки, серед яких і фармацевтична галузь України, може бути реалізованою через процеси кластеризації, які спрямовані на зміцнення інвестиційного потенціалу галузі та забезпечення соціально-економічної захищеності суспільства від імпортних лікарських засобів.

Використана література:

1. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
2. Матьовка Т. В. Кластери у сферах агропромислового виробництва регіону: проблеми та перспективи розвитку / Т. В. Матьовка // Науковий вісник Ужгородського університету. – Вип. 1 (47). Т.1. – Ужгород, 2016. – С. 56–60.

### Стейкхолдерський підхід до вартісно-орієнтованого управління організацією

*Томілко Г. П. здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем, 2 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування» НФаУ  
Науковий керівник: Миколенко О. П., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

Одним із підходів до управління конкурентоспроможністю організації є стейкхолдерське вартісно-орієнтоване управління. Такий підхід має ряд переваг перед іншими, що представлені в табл.

Таблиця

#### Порівняння класичного та стейкхолдерського підходів до вартісноорієнтованого управління підприємством [1, 2]

Класичний вартісно-орієнтований підхід до управління підприємством («Valuebased management»)	Управління вартістю підприємства для стейкхолдерів («Stakeholder value management»)
1	2
Вузькість підходу, до уваги беруться лише фактори, що можна кількісно виміряти та оцінити	Управління направлене на сталий розвиток, конкурентоспроможність, формування стратегічного бачення
Прийняття кардинальних рішень на основі проведених оцінок (злиття компаній, скорочення кількості працівників тощо)	Комплексний погляд на функціонування підприємства, прийняття рішень з урахуванням не лише кількісних оцінок
Оцінка ефективності, як правило, зосереджена виключно на фінансово-вимірюваних показниках, невеликий акцент на якісних факторах зростання вартості	Оцінка ефективності включає дослідження досягнення стратегічних цілей, а не лише ефективності поточних операцій
Джерела формування вартості розглядаються ізольовано, фрагментарно та, як правило, не послідовно	Комплексні системи оцінки формування вартості на усьому вартісному ланцюгу, включаючи зовнішніх стейкхолдерів
Негнучкість у реагуванні на зміни, ускладненість сприйняття нових ідей	Висока гнучкість, легкість впровадження інновацій
Менеджмент підприємства надає перевагу прийняттю швидких рішень, навіть якщо вони цілком не відповідають реальній ситуації або не перевірені на ефективність	Менеджмент підприємства не націлений на прийняття швидких рішень, натомість перевага надається виваженості та поступовості дій для уникнення непередбачених збитків
Основний фокус дослідження – дохід на капітал – скільки заробили власники?	Основний фокус дослідження – вартість – скільки додаткової вартості було створено?
Традиційні підходи до зростання вартості – фінансування маркетингу, поглинання інших компаній, контроль за рівнем витрат та інші	Зростання вартості за рахунок нематеріальних активів – імідж, відносини, конкурентоспроможність, кваліфікація працівників; розгляд можливостей для зростання бізнесу на основі ключових компетенцій

1	2
Успішність бізнесу визначається вартістю (доходом), створеною для власників підприємства	Успішність бізнесу визначається додатковою вартістю та цінностями, створеними для всіх стейкхолдерів підприємства

Таким чином, основні засади вартісно-орієнтованого підходу до управління організацією узгоджуються з концепцією стратегічного управління та теорією зацікавлених сторін. Це забезпечує передумови для цілком успішного застосування вартісно-орієнтованого підходу і в управлінні конкурентоспроможністю сучасної організації

Використана література:

1. Сотніков А. В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління / А. В. Сотніков // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збір. наук. праць; за заг. редакцією О. Є. Кузьміна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 252–257.
2. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Е. І. Цибульська; Нар. укр. акад. – Харків: Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

### **Проблеми підготовки керівників публічних адміністрацій в умовах цифрової економіки**

**Федорова Ю. В.** *к.е.н., доцент кафедри менеджменту Української інженерно-педагогічної академії*  
*julia057fedorova@gmail.com*

В умовах цифрової економіки, що характеризується активним використанням нових технологій та поширенням інформаційних систем, збільшується напруженість праці керівників та підвищуються вимоги до ефективності їх діяльності. Це вимагає від економіки праці не тільки гуманізації трудової діяльності, але й уточнення актуальних компетенцій успішних керівників організацій. Відомо, що компетентність формується, розвивається та проявляється в процесі конкретної діяльності, тобто вона має враховувати специфічні умови діяльності фахівця. Специфіка публічного управління та адміністрування зумовлена масштабністю діяльності. Ця діяльність націлена на вирішення завдань суспільного розвитку за допомогою використання спеціальних адміністративно-правових методів впливу на суспільні відносини, передбачених нормами адміністративного права. Цілеспрямованість на досягнення важливих для суспільства завдань, підвищує значущість підготовки керівників сфери публічного адміністрування.

У широкому сенсі під публічним адмініструванням розуміють систему управління, представлену адміністративними інститутами в рамках прийнятої структури влади [1, с. 7]. На думку провідних науковців публічне адміністрування не є тотожним державному управлінню, воно має більш широкий спектр дій, оскільки охоплює зацікавлені сторони всього суспільства. На відміну від державної (урядової) політики, яка виражає спрямованість політичного керівництва всім суспільством, воно виражає інтереси нації, окремих секторів і регіонів, суспільних класів і груп населення

[1, с. 8]. Такий підхід значно розширює діапазон вивчення компетентностей керівників публічних адміністрацій. Так, організація діяльності керівників публічних адміністрацій повинна бути зосереджена на визначенні напрямів управлінської діяльності, необхідних для досягнення цілей, встановлених у програмах, планах публічної адміністрації; упорядкуванні структури управління; доведенні програм, планів до відома конкретних виконавців; координації діяльності виконавців стосовно прийнятих програм, планів; виробленні та реалізації організаційного механізму раціоналізації взаємозв'язків між суб'єктами управління; концентрації ресурсів та їх доцільний розподіл за пріоритетними напрямами; регулюванні ходу виконання прогнозних і програмних документів; створенні ефективної мережі комунікаційних потоків; здійсненні постійного моніторингу за ходом організаційних перетворень в публічній адміністрації [2].

Аналіз праць сучасних досліджень компетенційного підходу виявили тенденцію зміщення акценту з *hard skills* (твердих професійних навичок) на *soft skills* (м'які універсальні навички) керівників. Чим вище керівник піднімається по кар'єрних сходах, тим важливішу роль відіграють саме соціальні навички, у той час як професійні *hard skills* відходять на другий план. Чим вище посада керівника, тим відповідальніший він за прийняті рішення та поради надані підлеглим та співробітникам. Тому сьогодні 70% тренінгових курсів орієнтовані на формування навичок *soft skills* [3].

*Soft skills* – це особистісні якості, які дозволяють ефективно і гармонійно взаємодіяти з іншими людьми. Набір умінь, навичок і якостей працівника, що включаються в групу «*soft skills*», безпосередньо відображає рівень соціально-психологічного розвитку людини, який можна охарактеризувати за допомогою наступних навичок: вміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідирувати, міжособистісне спілкування, ведення переговорних процесів, робота в команді, особистісний розвиток (здатність до навчання), управління часом, ефективне планування своєї діяльності, ерудованість, креативність, вміння працювати з інформацією, стресостійкість тощо [4]. Однак слід зауважити, що єдиного визначення терміну та єдиного підходу до формування набору *soft skills* не існує [3, 4]. Найбільш логічною видається позиція дослідників, які вважають, що при визначенні того, що таке *soft skills*, необхідно відштовхуватися від контексту і сфери діяльності.

Тому підкреслимо, що публічне управління та адміністрування є складним явищем, притаманним державі з розвиненою системою органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Воно спрямоване як на управління суспільними сферами, галузями та різновидами відносин, так і на самоуправління, власний саморозвиток відповідно до потреб суспільства. Дисипативний характер самоорганізації є однією з найважливіших загальних особливостей системи публічного управління та адміністрування. Публічне адміністрування також відрізняється від інших соціальних систем більшою масштабністю, різноманіттям управлінських впливів, специфікою роботи відповідних служб [5, с. 5].

На підставі специфіки сфери діяльності публічних адміністрацій нами визначено перелік найважливіших *soft skills*. Нами вперше проведено операціоналізацію *soft skills* керівників у сфері публічного адміністрування. Необхідні *soft skills* розділені на п'ять груп: комунікативні навички, управлінські навички, самоорганізаційні навички, розумові навички та емоційні компетенції. Комунікативні навички мають сприяти успішному проведенню переговорів та публічних виступів, успішній реалізації ділового спілкування. Управлінські навички спрямовані на організацію роботи з

співробітниками та публічної діяльності. Самоорганізаційні навички пов'язані з управлінням часом, власним кар'єрним ростом, адекватним самоаналізом. Розумові навички включають такі актуальні напрями як креативне, критичне, аналітичне, тактичне, системне та логічне мислення. Емоційна компетенція націлена на збалансування емоцій і розуму керівника, створення позитивної емоційної атмосфери та відчуття відповідальності за виконання важливих для суспільства завдань. Вважаємо, що саме такий перелік soft skills має формуватися у сучасного керівника публічного адміністрування. Наведений перелік soft skills може бути скоректовано з урахуванням функцій публічної адміністрації конкретної сфери управління суспільством.

Таким чином, посилення гіпердинамічних інформаційних потоків в системі менеджменту та розвитку людських ресурсів зумовили зміщення акценту з hard skills (твердих професійних навичок) на soft skills (м'які універсальні навички). Це сформувало необхідність визначення важливих soft skills для керівників сфери публічного адміністрування, що актуально в умовах широкомасштабної реформи щодо зміни державного управління. З урахуванням специфіки сфери діяльності публічних адміністрацій нами уточнено склад soft skills керівників публічного адміністрування за групами.

Використана література:

1. Амосов О. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма) / О. Амосов, Н. Гавкалова // Публічне управління: теорія та практика. – 2013. – Спец. вип. – С. 6–13. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2013\\_spets.vip\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_spets.vip_3).

2. Міщук Є. В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні / Є. В. Міщук. // Ефективна економіка. – 2016. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_10\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_32).

3. Чуланова О.Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2017. – Том 9, – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf>.

4. Жмай О. В. Формування емоційного інтелекту як необхідна складова процесу розвитку soft skills / О. В. Жмай // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – Том 17, № 2(39). – 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/144919>.

5. Особливості публічного управління та адміністрування: Навчальний посібник / Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. – К.: КНУКіМ – 2016. – 167 с.

**Административная система менеджмента и информационные технологии**

**Янченко Н. В.**, канд. економ. наук, доц. (ХНУСА, Харьков)

**Ветрова В. В.**, ст. гр. ЭП-41 (ХНУСА, Харьков)

*yanchenko300076@gmail.com*

Информационные технологии нельзя эффективно использовать, не освоив административный менеджмент.

При отсутствии четкой системы управления, низком уровне дисциплины и исполнительности, неудовлетворительном управлении затратами информационные технологии ничего не дадут, кроме серьезной «головной боли», связанной с их внедрением.

Организации, предлагающие услуги в области информационных технологий, вынуждены заниматься не своим делом, пытаются описывать работу предприятий.

Описываемая система управления предприятием нужна разработчикам, как объект для автоматизации. Как следствие административная система создается в виде некой теоретической модели, чаще всего нереально описывающей работу предприятия.

В результате предприятие продолжает жить своей «бессистемной» жизнью. В итоге вместо облегчения процесса управления, может возрасти количество управленческих проблем. Появилась еще одна очень дорогостоящая проблема – автоматизированная система, которой приходится заниматься, чтобы поддерживать ее жизнедеятельность.

Система административного менеджмента, как уже отмечалось, первична.

Вначале нужно ее освоить, отладив весь документооборот. Система должна быть не только на бумаге, но и в головах персонала. Организация должна работать в режиме бережливого производства.

Только после этого имеет смысл автоматизация административной системы.

С позиции администрирования автоматизация управленческих процессов это услуга, позволяющая автоматизировать обработку информации. Смысл внедрения информационных технологий теряется, если не освоена система административного менеджмента.

Эффект у большинства западных компаний от внедрения информационных технологий значительно выше, чем у многих отечественных только по одной причине, – они имеют хорошо отлаженную систему административного менеджмента.

Система административного менеджмента первична по отношению к информационным технологиям в управлении.

### **Risk-management of natural-economic systems**

*Horoshkova L., D. Sc. in Economics, as professor, Professor of the Department of entrepreneurship, management of organizations and logistics, Zaporizhzhia National University, goroshkova69@gmail.com*

*Volkov V., D. Sc. in technical, professor, Professor of the Department of entrepreneurship, management of organizations and logistics, Zaporizhzhia National University, volkovvp49@gmail.com*

*Khlobystov Ie. D. Sc. in Economics, professor, Professor of the Department of Environmental Studies, National university of «Kyiv-Mohyla academy», ievgen.*

Nowadays conditions of implementation of administrative-territorial reform on the basis of decentralization, the problem of forming a methodology of decision-making taking into account the specifics of the processes taking place in the country becomes especially relevant. After all, the future of Ukrainian society depends on the success of the decisions made in the process of implementing the reforms of the state socio-economic management and the restructuring of the territorial organization of the business entities on the basis of decentralization.



For providing of efficiency of reformation of territorial organization of management and administrative-territorial device new models, instruments and mechanisms of management and making decision, which will provide steady development of territories, regions and state, on the whole, are needed in Ukraine. For this reason, there is a necessity of perfection of methodology of making decision on principles of risk management, which will allow maximally to take into account the specific of process of decentralization of power and provide harmonious and effective combination of interests of the interested parties.

The question of process control of decentralization on the basis of acceptance of effective decisions needs the special attention and deep both theoretical and practical, researches. Consequently there is a requirement in development of methodology of concordance, making and estimation of decisions, in the conditions of vagueness and risk of origin of negative events and circumstances which are stipulated the national specific of decentralization.

By the above-mentioned circumstances the predefined expedience of forming of methodology of risk-management naturally-economic systems on the example of the incorporated territorial societies.

In the process of realization researches drawn on scientific (analysis and synthesis, induction and deduction, analytical grouping) and special (abstracting, economical-mathematical design, etc.) methods of study of the economic phenomena and processes.

It is in-process well-proven that risk-management naturally-economic systems to the number of which the united territorial communities (OTCs) belong, must take into account their specific. It is predefined that in practice of evaluation of the economic phenomena and processes in naturally-economic systems of the use of traditional methods it is not always possible. The use of tool of fuzzy set theory is for this reason offered.

It is shown that the search of optimum mechanisms of adjusting of investment processes at regional level remains an urgent necessity. Above all things it touches territorial societies, as traditional mechanisms of management investment resources, as practice shows, do not provide necessary efficiency. Well-proven expedience for the estimation of the real investment projects which are offered the incorporated territorial societies, to use the mathematical vehicle of fuzzy set theory, when experts can estimate certain part of parameters of project.

It is set that in the modern terms of reformation of administrative-territorial device and decentralization of power in Ukraine need the special attention of problem of management a housing-municipal services, as his maintenance is provided by local public authorities and created in the process of reformation the united territorial communities (OTCs). It is suggested to use the theory of fuzzy set theory at the estimation of quality of housing-municipal services.

In-process the well-proven expedience of development of new tool of acceptance and estimation of decisions is taking into account the features of process of decentralization of power in Ukraine. It is set that the use of mathematical vehicle of fuzzy set theory is in relation to the estimation of investment projects, will be instrumental in the increase of authenticity of prognosis calculations in relation to economic and social efficiency of the programs and projects of management territories. The well-proven expedience of the use of fuzzy set theory for the estimation of quality of housing-municipal services. It will allow to take into account simultaneously quantitative and high-quality indexes that will be instrumental in the increase of level of efficiency of functioning of housing-municipal services in the united territorial communities.

## СЕКЦІЯ 2. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Управління кризовими процесами підприємств на основі контролінгу**  
**Боковець В. В., д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування**  
*Вцінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*  
*Bokovets\_V@i.ua*

Обов'язковою умовою удосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто утворення такої системи управління, яка була б у змозі своєчасно виявляти, обліковувати, аналізувати, контролювати, координувати, коригувати, інформувати вище керівництво про розгортання кризового процесу та його вплив на економічну стійкість підприємства. В цьому сенсі важливим чинником такої системи є контролінг.

Передумовами розвитку контролінгу економічної стійкості підприємства в системі антикризового управління є: нестабільність зовнішнього середовища; необхідність розвитку антикризового управління економічною стійкістю підприємств, що забезпечує надійність їх функціонування; істотні зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення [1; 2].

Як відомо, контролінг наслідує структуру управління, а, оскільки в останньому можна відокремити два великих блоки, стратегічний і тактичний, то й контролінг має дві головні складові – стратегічну і тактичну.

Стратегічний контролінг покликаний відстежувати зміни, що відбуваються як у самому підприємстві, так і в середовищі, що оточує його.

Стратегічний контролінг орієнтований на підтримку й формування потенціалу успіху, проведення антикризової політики за всіма її напрямками і вирішує такі завдання:

- контроль реальності якісних і кількісних параметрів розвитку, встановлення цілей, визначення принципів антикризового управління в конкретних умовах;
- розподіл за формою і мірою відповідальності за виконання певних завдань стратегічної програми;
- аналіз і дослідження альтернативних стратегій;
- визначення «критичних» чинників реалізації стратегічної програми, як зовнішніх, так і внутрішніх;
- визначення етапних моментів реалізації стратегічної програми, що потребують посилення контролю, використання спеціальних методів оцінювання, виявлення тощо;
- встановлення зв'язку показників з метою антикризового управління, їх надійності, достатнього складу, методики розрахунку;
- формування критеріальної основи оцінок, відхилень, нормативних величин [4].

Тактичний контролінг в антикризовому управлінні характеризує поточну діяльність зі здійснення систематизованого контролю діяльності організації і розв'язує такі завдання:

- встановлення необхідної періодичності контролю, що дає змогу своєчасно виявляти можливості відхилень, небезпечні явища, вузькі місця й слабкі сторони. За деякими показниками контролінг передбачає безперервність їх вимірювання і оцінювання;
- визначення й реалізація масштабів контролю. Існують системи тотального, вибіркового, локального і загального контролю. У конкретних умовах антикризового управління необхідно визначити, яка з них виявиться найбільш прийнятною;

– забезпечення глибини контролю, що відбиває можливості уловлювання слабких сигналів, виявлення тих процесів, які лише в найближчому майбутньому можуть бути найбільш помітними. Звичайно, існують межа і обмеження глибини контролю і достовірності отримання інформації, а також динаміки показників. Поки здійснюється оцінювання, можуть виникнути зміни, які зведуть нанівець її необхідність;

Зв'язки стратегічного і тактичного контролінгу проявляються в методології і організації контрольної діяльності. Методологія контролінгу характеризує його цілі, підходи й принципи, інструменти і методи. Має бути методологічна відповідність стратегічного і тактичного контролінгу, яке проявляється у складі контрольованих показників, методах аналізу, методиках оцінки. При побудові контролінгу усе це розглядається як необхідні чинники системи контролю. Велике значення має і організація контролінгу, що відображає порядок систематичного проведення контролю, відповідальність за виміри і оцінки, результати аналізу, міру і форми участі в процесах контролю посадовців [4].

Проблеми організації внутрішнього контролінгу є особливо актуальними, що пов'язане з такими чинниками: зовнішнє середовище функціонування сучасних підприємств характеризується високим рівнем динамічності загального законодавства, що викликає необхідність прийняття неформалізованих рішень, які залежать від обставин; функціонування підприємств характеризується низькою економічною стійкістю, розгортанням кризових процесів у джерелах їх виникнення: економіко-фінансова діяльність підприємства, його внутрішні бізнес-процеси, робота з клієнтами, управління персоналом [5].

Важелями контролінгу є: методи логістики; математичне моделювання; SWOT-аналіз, портфельний аналіз, тощо; бізнес-планування; побудова кривої життєвого циклу; виявлення і аналіз стратегічних розривів.

Успішне антикризове управління економічною стійкістю підприємства багато в чому залежить від того, наскільки швидко визначена загроза розвитку кризового процесу і зменшення його економічної стійкості [6].

Широке використання контролінгу економічної стійкості підприємства на багатьох промислових підприємствах значною мірою стримує відсутність переліку послідовних дій з боку керівництва щодо його реалізації, тобто відсутність алгоритму його проведення.

Отже, враховуючи ситуацію, що склалася в економіці України, та галузеві особливості промислових підприємств найбільш пріоритетним орієнтиром контролінгу стає антикризове управління економічною стійкістю, що спрямовано на оперативне виявлення ознак розвитку кризових процесів і створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою недопущення порушень в діяльності підприємства, які можуть привести до його банкрутства, і запобігання недопущення розгортання кризового процесу в майбутньому. Контролінг економічної стійкості як різновид загального контролінгу є базою розробки організаційно-економічного механізму антикризового управління економічною стійкістю сучасних підприємств.

Використана література:

1. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8 (86). – С. 83–91.

2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 504 с.

3. Пілецька С. Т. Оцінка впливу зовнішнього середовища на економічну стійкість підприємства / С.Т. Пілецька // Співпраця ЄС та України: економічні тенденції: матеріали Міжнародної наукової Інтернет-конференції, 25-26 жовт. 2014 / голов. ред. Н. Завідієна. – Варшава, 2014. – С. 54–58.

4. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства [Текст]: монографія / С. Т. Пілецька. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.

5. Давидович І. Є. Контролінг: навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

6. Рогатенюк Е. В. Контролінг як елемент системи забезпечення антикризового управління підприємством / Е. В. Рогатенюк // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць Дон ДУУ. – Донецьк: ДонДУУ, 2013. – С. 45–67.

**Теоретичні засади управління прибутком на сучасному підприємстві**  
*Гладкова О. В., к.е.н, доцент кафедри управління та економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету  
Olgladkova25@gmail.com*  
**Моглібєєва Р. І, здобувач вищої освіти 2 курсу ОПП  
«Економіка підприємства»  
Національного фармацевтичного університету**

Прибутковість є одним із основних критеріїв оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства, а прибуток як економічна категорія відображає кінцеву грошову оцінку виробничої та фінансової діяльності і є найважливішим показником фінансового результату суб'єкта підприємницької діяльності та його фінансового стану. Він є визначальним критерієм ефективності господарювання.

На необхідність управління прибутком та прибутковістю звертають увагу багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, Денисенко Л. О., Кучерявенко Ю. О. узагальнюючі наукові дослідження у цій сфері стверджують: «аналіз теорії і практики економічного управління різними економічними об'єктами дозволив встановити необхідність застосування до управління прибутком наступних наукових підходів: системного, комплексного, інтеграційного, маркетингового, функціонального, динамічного, відтворювального, процесного, нормативного, кількісного (математичного), адміністративного, поведінкового, ситуаційного» [1].

Б. С. Поп'юк надає наступне визначення управління прибутком, під яким він «в загальному сенсі розуміється комплексний процес, що охоплює низку послідовних етапів, а саме формування, розподіл та використання прибутку підприємства з метою реалізації тактичних та стратегічних цілей діяльності, забезпечення поступального економічного розвитку та зростання рівня ринкової капіталізації» [2].

Забезпечення ефективного управління прибутком підприємства визначає ряд вимог до цього процесу О. О. Осадча [3] формулює ці вимоги наступним чином (табл. 1).

## Умови забезпечення ефективності системи управління прибутком

Умова	Характеристика
Інтегрованість з загальною системою управління підприємством	У якій би сфері діяльності підприємства не ухвалювалось управлінське рішення, воно прямо або побічно впливає на прибуток, так як управління прибутком безпосередньо пов'язано з виробничим менеджментом персоналу, інвестиційним менеджментом, фінансовим менеджментом
Комплексний характер формування управлінських рішень	Управління прибутком повинне розглядатися як комплексна система дій, забезпечуючи розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій внесок в результативність формування і використання прибутку по підприємству)
Високий динамізм управління	Системі управління прибутком повинен бути властивий високий динамізм, що враховує зміну чинників зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, форм організації і управління виробництвом, фінансового стану і інших параметрів функціонування підприємства
Багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень	Реалізація цієї вимоги припускає, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування, розподілу і використання прибутку повинна враховувати альтернативні можливості дій, вибір яких повинен бути заснований на системі критеріїв, що визначають політику управління прибутком підприємства
Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства	Якими б прибутковими не здавалися ті або інші проекти управлінських рішень в поточному періоді, вони повинні бути змінені, якщо вони вступають в суперечність з місією (головною метою діяльності) підприємства

З метою управління прибутковістю Скотт Д. Сінк рекомендує використовувати аналітичну матрицю, побудовану на індексній основі [4] (рис.).

Індекс відшкодування витрат	Позитивна прибутковість внаслідок покриття витрат	Прибутковість підприємства забезпечується зростанням ефективності та покриття витрат
	Негативна прибутковість внаслідок не покриття витрат	Будь-які позитивні зміни прибутковості, пов'язані з ефективністю підприємства
<i>Індекс ефективності підприємства</i>		

Рис. Матриця управління прибутковістю Скотт Д. Сінка

В цілому вважаємо, що побудова дієвої системи управління прибутком сучасного підприємства передбачає виконання комплексу завдань:

забезпечення повноти та своєчасності відображення в системі бухгалтерського обліку господарських операцій, що пов'язанні з формуванням доходів, витрат та результатів діяльності підприємства;

побудова системи аналітичних показників, що дає змогу оцінити ефективність процесів формування, розподілу та використання прибутку, а також розробка системи моніторингу фінансового стану підприємства;

визначення порядку генерування необхідних для управління прибутком підприємства облікових даних та методики їх наступної трансформації в аналітичну інформацію;

розробка та впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня рентабельності підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах, а також порядку здійснення контролю за їх виконанням тощо.

У загальному ж вигляді комплекс основних принципів стратегічного управління прибутком підприємств можна представити наступним чином (табл. 2).

Таблиця 2

### Комплекс основних принципів стратегічного управління прибутком підприємств

Основні принципи стратегічного управління прибутком	Характеристика основних принципів стратегічного управління прибутком підприємств
Системність та ієрархічність	Стратегічне управління прибутком є основною складовою системи стратегічного менеджменту підприємства та реалізується з урахуванням принципів і засад даної системи
Комплексність	Процес прийняття ефективних управлінських рішень передбачає комплексне врахування умов, правил, ресурсів і факторів формування прибутку підприємства
Цілеспрямованість	Важливою складовою стратегічного управління прибутком підприємства є інноваційно-інвестиційні проекти, реалізація яких здійснюється у зонах стратегічних інтересів та стратегічних зонах господарювання
Реалізація ситуаційно-ресурсного підходу	Стратегічні управлінські рішення приймаються на підставі оцінки стану усіх факторів та ресурсів, що впливають (або можуть впливати) на можливість забезпечення стійкого підвищення прибутковості підприємства у довгостроковому періоді
Ієрархічність цілей	Процеси розподілу і використання прибутку повинні відбуватися з урахуванням пріоритетності тих цілей, реалізація яких сприяє стійкому підвищенню прибутковості, ринкової вартості та досягненню довгострокового економічного розвитку підприємства
Моніторинг умов формування та розподілу прибутку	Створення частково децентралізованої системи стратегічного моніторингу управління прибутком підприємства
Децентралізація управління	Децентралізація стратегічного управління прибутком на основі прийняття ефективних управлінських рішень за відповідними зонами стратегічних інтересів підприємства

На підставі наведених результатів можна зробити висновок, що для ефективного управління прибутком треба сформувати дієву систему управління прибутком підприємства, яка розглядається як сутність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких виконує певну роботу, спільна дія котрих за певних умов забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини. Ця система має певну структуру, в якій виділяють ціль, принципи й завдання управління; механізм управління;

організаційне забезпечення; інформаційне забезпечення; методи аналізу прибутку; контроль за виконанням плану по прибутку.

Використана література:

1. Денисенко Л. О. Шляхи поліпшення процесу управління прибутком на підприємстві / Л. О. Денисенко, Ю. О. Кучерявенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2014. – № 1. – С. 145–153.

2. Поп'юк Б. С. Використання параметричної моделі планування прибутку при прийнятті управлінських рішень / Б. С. Поп'юк // Наукові праці МАУП. – 2013. – Вип. 3. – С. 159–163.

3. Осадча О. О. Управлінський облік в контексті аналізу формування прибутку від операційної діяльності / О. О. Осадча // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. – 2017. – Вип. 10 (1).

4. Бусленко Б., Новойтенко І. Управління прибутковістю підприємства / Б. Бусленко, І. Новойтенко // Економія та управління. – 2016. – № 3. – С. 105–113.

### **Вдосконалення управління сукупним капіталом підприємства**

*Гладкова О. В., к.е.н, доцент кафедри управління та економіки підприємства*

*Національного фармацевтичного університету*

*Olgladkova25@gmail.com*

*Муртазіна А. Р., здобувач вищої освіти 3 курсу ОПП «Економіка підприємства»*

*Національного фармацевтичного університету*

Планування раціональної фінансової структури капіталу, способу фінансування діяльності підприємства в цілому здійснюється з метою досягнення фінансової стійкості організації в довгостроковій і короткостроковій перспективах. Орієнтиром при цьому виступає відносна величина грошових виплат, що належать власникам фінансових ресурсів як характеристика рівня прибутковості вкладеного капіталу, який має забезпечувати підприємство без зменшення своєї ринкової вартості. Залучення позикових джерел, що супроводжується зростанням фінансового ризику, повинно сприяти підвищенню очікуваної прибутковості власного капіталу підприємства.

Разом з тим, незбалансованість вхідних та вихідних потоків, за рахунок яких формується капітал компанії, сприяє зростанню залежності від зовнішніх джерел, що не дозволяє підприємству розвинути внутрішні джерела фінансування.

З огляду на те, що фармацевтичні підприємства більш ніж на 45-65% формують потік вхідних фінансових ресурсів за рахунок операційної діяльності і рідко диверсифікують свою діяльність за рахунок зовнішніх інвестиційних і фінансових проектів, питання якості та результативності прийнятих рішень в основній діяльності істотно впливають на їх фінансовий стан. У зв'язку з цим ефективне управління сукупним капіталом стає одним з головних аспектів їх успішного функціонування і першим кроком до формування його оптимальної структури. Разом з тим зазначимо, що питання сучасної теорії і методики, що стосуються управління капіталом суб'єктів господарювання, розроблені не в повній мірі. Крім того, більшість запропонованих методик не враховує специфіки фармацевтичного бізнесу, в результаті чого вони мають слабе практичне втілення. Складність полягає не тільки і не стільки в практичній реалізації, а, в першу чергу, в розумінні методики і побудови її алгоритму,

оскільки, як правило, вони розраховані на певний, досить теоретичний рівень знань в області фінансового менеджменту, що слабо корелюється з практикою управління фармацевтичною компанією. У зв'язку з цим нами були розроблені пропозиції щодо ефективного управління капіталом фармацевтичної компанії, які зводяться до наступного.

Під час управління капіталом доцільно уточнену методику та алгоритм її реалізації, що включає загальноприйняті етапи процесу управління: аналіз, прогноз, планування і контроль, та передбачає застосування параметрів управління капіталом, що враховують можливий вплив на традиційні показники постійно мінливих внутрішнього і зовнішнього середовищ (рис.).



Рис. Алгоритм управління капіталом фармацевтичної компанії з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища

Під час встановлення конкретних значень параметрів управління капіталом фармацевтичної компанії необхідно виділити три їх рівні:

1. Мінімально можливий (необхідні значення абсолютних і відносних показників для забезпечення прибуткового функціонування, по меншій мірі тих, що мінімально забезпечують потреби власників (засновників) і самого підприємства);



2. Базовий, при якому дійсно досягаються абсолютні та відносні показники, що забезпечують прибуткове функціонування і формування певного запасу фінансової міцності);

3. Випереджальний, при якому визначаються перспективні відносні і абсолютні показники, які можуть бути досягнуті за сприятливих умов зовнішнього середовища.

Між вищевказаними рівнями встановлюється інтервал відхилення, перехід через який означає, що у компанії нарощуються внутрішні резерви для зростання або, в разі змін, потрібно шукати шляхи підвищення ефективності.

Для того, щоб уникнути проблем і труднощів в аналізі, прогнозуванні та плануванні, вважаємо за доцільне використовувати такий управлінський інструмент як методику формування і розрахунку вхідних і вихідних потоків FRF (Financial Resource Flow).

Так, для підвищення ефективності управління капіталом необхідно або збільшувати показники чистого прибутку при збереженні обсягу і структури використовуваного капіталу, або зберігати показники чистого прибутку на колишньому рівні, але при цьому скорочувати обсяги капіталу, використовуваного для його отримання.

В цілому вважаємо, що надані пропозиції щодо управління сукупним капіталом фармацевтичної компанії є ефективними при прийнятті як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень і дозволяють контролювати процес формування прибутку і достатність капіталу для забезпечення основної діяльності. Дані пропозиції дозволяють оцінити дійсну платоспроможність і фінансову стійкість компанії, відображаючи ступінь покриття інвестиційних і фінансових потреб наявним капіталом по основній (операційної) діяльності.

Використана література:

1. Беренда Н. І., Редзюк Т. Ю. Управління структурою капіталу підприємства / Н. І. Беренда, Т. Ю. Редзюк. Т. Ю. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19\\_1\\_2018ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/5.pdf).

2. Горошанська О. О. Оптимізація структури капіталу підприємства / О. О. Горошанська. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4004/1/17.pdf>.

3. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Гладкова О. В. Фінансовий менеджмент / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, О. В. Гладкова. – Х.: Вид-во НФаУ, 2018. – 198 с.

### **Ризик-менеджмент як невід’ємна складова управління ризикозахищеністю сучасних підприємств**

*Зоїдзе Д. Р., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ*

*Різнюк О. М., здобувач вищої освіти 2 курсу*

*за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент»*

*Національного фармацевтичного університету*

*270214@ukr.net*

Сучасний стан розвитку здійснення підприємницької діяльності в Україні відбувається в умовах зростаючої невизначеності та конфліктності, залежності від великої сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємств, а також постійно зростаючого рівня ризику.

Саме невизначеність стану зовнішнього та внутрішнього середовища змушує підприємців приймати більшість управлінських рішень в умовах ризику. Відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості, нестабільність економічного і політичного розвитку, значні темпи інфляції, відсутність чіткої законодавчої бази і часті зміни в ній, використання застарілої технології та зношеного устаткування, низька економічна культура обумовлюють важку прогнозованість процесу управління. За таких обставин суб'єктам господарювання необхідно вміти оцінювати ступінь можливого впливу ризиків та управляти ними з метою зниження [1].

Все це обумовлює об'єктивну необхідність дослідження ризиків в підприємницькій діяльності, збільшує потребу в адаптації існуючих методів оцінки ризиків до умов практичного їх застосування на підприємствах з метою створення системи ефективного управління ними.

Під ризикозахищеністю підприємства розуміють ефективність управління ризиком діяльності підприємства, яке забезпечує його стійкість та спроможність протистояти несприятливим ситуаціям.

Управління ризиком – багатоступеневий процес, основна мета якого – зменшення фактичного відхилення від досягнення мети підприємства в результаті обрання ризикової альтернативи і недопущення втрат від ризику. Цей процес дозволяє ефективно діяти в умовах невизначеності та пов'язаних з нею ризиків і використовувати можливості, збільшуючи потенціал для зростання та розвитку підприємства [2, с. 196].

Управління ризиками суб'єкта господарювання передбачає: зменшення збитків та скорочення кількості непередбачуваних подій, ідентифікацію та управління всією сукупністю ризиків діяльності, удосконалення процесу прийняття рішень в частині реагування на ризики, використання сприятливих можливостей, визначення рівня схильності до ризику у відповідності до стратегії розвитку, раціональне використання капіталу [3, с. 7].

Критеріями ризикозахищеності організації можуть бути такі показники: характеристика схильності до ризику системи управління, фінансова стійкість, наявність і структура власних обігових коштів, прибутковість.

Ризикозахищеність може проводитися в таких видах діяльності підприємства – управлінська діяльність, фінансова діяльність, інвестиційна діяльність та операційна діяльність. Ризикозахищеність управлінської діяльності полягає в захищеності управлінської поведінки в умовах ризику, фінансової – у фінансовій стійкості підприємства, що визначається групою фінансово-економічних показників і передбачає рентабельність і самофінансування діяльності, фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування; інвестиційної – у підвищенні привабливості інвестицій і націленні на зниження втрат від ризикових операцій або взагалі їх уникнення; операційної – в основній діяльності підприємства, ключовими елементами якої є реалізація товарів, робіт (послуг) і проведення маркетингової стратегії підприємства [2, с. 197].

Отже, дуже важливим аспектом ризикозахищеності є раціональне формування системи управління ризиком (ризик-менеджмент) на підприємстві.

Система управління ризиками суб'єкта господарювання включає складові, зміст яких визначається підходом вищого керівництва до управління суб'єктом. До цих компонентів належать: середовище здійснення контролю, яке створює атмосферу на

підприємстві й визначає сприйняття та реакцію співробітників на властиві діяльності ризики; постановка цілей, які відповідають місії суб'єкта та рівню його схильності до ризику; ідентифікація подій, таких як внутрішні та зовнішні події, що впливають на досягнення цілей компанії і повинні визначатися з урахуванням їх поділу на ризики або можливості; процес оцінки ризиків, який передбачає їх аналіз з урахуванням ймовірності виникнення і напрямку впливу на суб'єкт задля вжиття необхідних заходів; методи реагування на ризик – ухилення, прийняття, скорочення або перерозподіл – сукупність заходів, які дозволяють привести виявлений ризик у відповідність до допустимого рівня ризику й схильності до ризику компанії; контрольні процедури, які розроблені і впроваджені на підприємстві таким чином, щоб забезпечити обґрунтовану гарантію вчасності та ефективності реагування на виникаючі ризики діяльності; інформаційні системи та комунікації, які передбачають той факт, що необхідна інформація ідентифікується, фіксується і передається в межах суб'єкта як по вертикалі структури, так і по горизонталі; моніторинг – оцінки якості роботи системи протягом визначеного часу, при якому недоліки управління ризиками, виявлені в ході таких контрольних заходів, слід доводити до відома керівництва й усувати для забезпечення безперервного вдосконалення системи.

Управління ризиками компанії є багатовекторним, циклічним процесом, в якому майже всі компоненти можуть впливати і впливають одна на одну, тому для ефективного функціонування системи дуже важливо забезпечити постійний обмін інформацією всіх сфер функціонування підприємства [3, с. 8].

Необхідною умовою для успішної діяльності підприємства, що працює в умовах підвищеного ризику, є створення та вдосконалення систем управління ризиками, що дозволяють виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати ризик [4].

Для того щоб удосконалити управління ризикозахищеністю підприємства необхідно налагодити систему ризик-менеджменту, впровадити оцінку ризиків як на стратегічному так і на оперативному рівні, що приведе до прийняття більш зважених управлінських рішень, дозволить поліпшити моніторинг та системи комунікації за різними сферами управління ризиками.

Використана література:

1. Семенова, К. Д. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова. – Одеса: ФОП Гуляєва В. М., 2017. – 234 с.
2. Степанова, А. А. Ризикозахищеність підприємства в сучасних умовах господарювання // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 5 (50). – 2011. – С. 195–199.
3. Белякова, В. П. Інтеграція процесів ризик-менеджменту та внутрішнього контролю // Вісник ЖДТУ – № 2 (56). – 2011. – С. 6–12.
4. Пастушенко, М. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві / М. В. Пастушенко, С. М. Невмержицька. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions\\_Nevmerzicka\\_2015022810.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions_Nevmerzicka_2015022810.pdf) (дата звернення 26.09.2019).

**Ідентифікація та облік витрат на якість на промисловому підприємстві**  
*Котлярова В. Г., к.е.н. доцент кафедри управління та економіки підприємства*  
*Національного фармацевтичного університету*  
**Бондаренко О. Ю., здобувач вищої освіти другого рівня ОПП «Економіка**  
*підприємства» Національного фармацевтичного університету*

На теперішній час запорукою ефективного функціонування підприємства є задоволення потреб споживачів у якісній продукції. Тому питання постійного поліпшення споживчих властивостей продукції для підприємств стоять гостро. При цьому дуже актуальним є ідентифікація усіх витрат на якість, їх класифікація з метою достовірності цих витрат на певний вид продукції.

Мета дослідження – класифікація витрат на якість на промисловому підприємстві та підвищення достовірності цих витрат на певний вид продукції.

Організація обліку витрат на якість продукції (робіт, послуг) передбачає вирішення таких питань:

визначення складу і класифікації витрат;

встановлення порядку відображення в собівартості продукції (робіт, послуг) додаткових витрат на підвищення їх якості та віднесення фактичних витрат.

Всі витрати, що впливають на поліпшення споживчих властивостей продукції, діляться на дві групи:

а) витрати на забезпечення необхідного (планованого) рівня якості відповідно до технічних умов і стандартів;

б) витрати на підвищення якості продукції понад рівень технічних умов і стандартів.

Такий розподіл витрат пов'язано з їх різної економічною природою. Склад витрат на якість, що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг) визначається П(с)БО 16 «Витрати» [1] та «Методичними рекомендаціями з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості» [2].

Згідно цих положень, в собівартість продукції включаються:

1. Витрати на контроль виробничих процесів і якості продукції, що випускається;

2. Витрати на підготовку і освоєння виробництва, в т.ч. витрати на підготовку і освоєння виробництва продукції, не призначеної для серійного або масового виробництва і витрати на підготовку і освоєння виробництва нових видів продукції і технологічних процесів, включаючи витрати на науково-дослідні, дослідно-конструкторські роботи по їх розробці;

3. Витрати некапітального характеру, пов'язані з удосконаленням технології та організації виробництва, а також поліпшенням якості продукції, підвищенням її надійності, довговічності та інших експлуатаційних властивостей, що здійснюються в ході виробничого процесу;

4. Оплата робіт по сертифікації продукції, товарів, робіт, послуг;

5. Втрати від браку;

6. Витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування виробів, на які встановлено гарантійний термін служби.

З метою підвищення достовірності обліку витрат на якість, вище названі витрати повинні враховуватися за місцями виникнення, не дивлячись на те, що вони відображають витрати на виробництво продукції.

До виробничої собівартості продукції необхідно відносити: витрати на контроль виробничого процесу і якості продукції, що випускається, витрати на підготовку і освоєння виробництва, в т.ч. витрати на підготовку і освоєння виробництва продукції, не призначеної для серійного або масового виробництва і витрати на підготовку і освоєння виробництва нових видів продукції і технологічних процесів, включаючи витрати на науково-дослідні, дослідно-конструкторські роботи по їх розробці; витрати некапітального характеру, пов'язані з удосконаленням технології та організації виробництва, а також поліпшенням якості продукції, підвищенням її надійності, довговічності та інших експлуатаційних властивостей, що здійснюються в ході виробничого процесу; витрати від браку. Розподіл цих витрат на певні види продукції здійснюється за базою, за якою розподіляються загальновиробничі витрати.

На витрати періоду (адміністративні витрати, інші операційні витрати) необхідно списувати оплату робіт з сертифікації продукції, товарів, робіт, послуг.

Витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування виробів, на які встановлено гарантійний термін служби, необхідно відносити на збутові витрати.

Між певними видами продукції ці витрати розподіляються пропорційно собівартості реалізованої продукції.

Облік витрат за місцями виникнення підвищить достовірність витрат на певний вид продукції.

Використана література

1. Наказ Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 року № 318. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (П(С)БО 16). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.help/article/polozhennya-standart-buhgalterskogo-obliku-16>.

2. Наказ Міністерства промислової політики України від 9 липня 2007 № 373 «Методичні рекомендації з формування собівартості продукції у промисловості». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07>.

### **Управлінська модель взаємозв'язку соціально-економічного і податкового потенціалу регіону**

*Курносів О. В., кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри обліку та оподаткування Харківського науково-навчального інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»,  
akurnosov@olko.ua*

Застосування податків є одним з економічних методів управління у забезпеченні взаємозв'язку загальнодержавних інтересів з комерційними інтересами підприємців та підприємств незалежно від форм власності й організаційно-правової форми. За допомогою податків визначаються взаємини підприємців, підприємств усіх форм власності з державними і місцевими бюджетами, з банками, а також з вищестоящими організаціями, регулюється зовнішньоекономічна діяльність, включаючи залучення іноземних інвестицій, формується госпрозрахунковий дохід і прибуток підприємства.

Удосконалення механізмів державної податкової політики України в сучасних умовах виступає дуже важливою проблемою. Її вирішення суттєво вплине на

поповнення державного бюджету, подальший розвиток підприємництва, інвестування галузей національної економіки та соціальний захист населення, дозволить подолати недоліки у податковій системі, що призводять до негативних наслідків в економіці країни та до її тінізації. На відміну від традиційного авторський підхід ґрунтований на обліку системи взаємозв'язків елементів соціально-економічного і податкового потенціалу регіону, яка розширює можливості державного управління останнім в умовах ринку.

Облік елементів податкового потенціалу, податкових доходів зведеного бюджету області, що забезпечують зростання, є неодмінною умовою рішення соціально-економічних завдань території. Взаємозв'язок елементів соціально-економічного і податкового потенціалу регіону, на думку автора, характеризується через потенціал платників податків (юридичних осіб, фізичних осіб, відокремлених підрозділів юридичних осіб – ст. 15 ПКУ) і потенціал податків і зборів (загальнодержавних, місцевих, спеціальних податкових режимів). Елементи податкового потенціалу взаємозв'язані з наступними елементами соціально-економічного потенціалу регіону:

- природно-ресурсним потенціалом, що забезпечує надходження до бюджетів – екологічного податку, рентної плати: за користування надрами для видобування корисних копалин; за користування надрами в цілях, не пов'язаних з видобуванням корисних копалин; за користування радіочастотним ресурсом України; за спеціальне використання води; за спеціальне використання лісових ресурсів; за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами та нафтопродуктопроводами, транзитне транспортування трубопроводами аміаку територією України;

- виробничим, що забезпечує надходження до бюджетів податків на прибуток підприємств, додану вартість, на майно; податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; транспортного податку; плати за землю, акцизного податку, мита, єдиного податку при спрощеній системі оподаткування, обліку та звітності;

- трудовим, що забезпечує надходження до бюджетів податку на доходи фізичних осіб (податковими агентами), єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

- експортним – податку на прибуток підприємств, єдиного податку при спрощеній системі оподаткування, обліку та звітності;

- інфраструктурним – податків на додану вартість, транспортного, єдиного податку при спрощеній системі оподаткування, обліку та звітності; збору за місця для паркування транспортних засобів;

- науково-технологічним – податків на прибуток підприємств, на додану вартість, на майно;

- інвестиційним – податків на прибуток підприємств, на майно; єдиного податку при спрощеній системі оподаткування, обліку та звітності;

- соціально-культурним – податків на прибуток підприємств, додану вартість, мита, єдиного податку при спрощеній системі оподаткування, обліку та звітності; збору за місця для паркування транспортних засобів, туристичного збору.

- споживчим – податків на майно: податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; транспортного податку; плати за землю, рентної плати, збору за місця для паркування транспортних засобів

Авторський організаційно-економічний механізм включає державне управління структурним взаємозв'язком податкового потенціалу (потенціал податків загальнодержавних, що відраховуються до зведеного бюджету області, місцевих, по

спеціальних податкових режимах) і соціально-економічного потенціалу (інвестиційний, природно-ресурсний, виробничий, трудовресурсний, науково-технологічний, соціально-культурний, експортний, споживчий і інфраструктурний потенціали) регіону.

Державне управління структурним взаємозв'язком вказаних потенціалів здійснюється через формування, розширення і використання податкової бази регіону. Зростання соціально-економічного потенціалу – як об'єктивна основа формування і розширення податкової бази обумовлює зростання податкового потенціалу і його використання при трансформації в податкові доходи бюджетів.

Потенціал загальнодержавних податків, що відраховуються до зведеного бюджету області, характеризується станом податкової бази:

- податку на прибуток підприємств – оподатковуваний прибуток;
- податку на доходи фізичних осіб – доходи фізичних осіб;
- акцизного податку – обсяг або вартість реалізованих (переданих) окремих видів підакцизних товарів, вироблених в регіоні.
- екологічного податку – обсяг викидів в атмосферне повітря окремих забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення;
- рентної плати: за користування надрами для видобування корисних копалин; за користування надрами в цілях, не пов'язаних з видобуванням корисних копалин;
- рентної плати: за користування радіочастотним ресурсом України – радіочастотний ресурс, користування яким здійснюється на підставі відповідних ліцензій та дозволу;
- рентної плати: за спеціальне використання води – фактичний обсяг води, який використовують водокористувачі, з урахуванням обсягу втрат води в їх системах водопостачання;
- рентної плати: за спеціальне використання лісових ресурсів – об'єкти лісових ресурсів, використання яких здійснюється на підставі спеціальних дозволів;
- рентної плати: за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами та нафтопродуктопроводами, транзитне транспортування трубопроводами природного газу та аміаку територією України; рентної плати за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобуваються в Україні – вартість видобутку корисних копалин; обсяг видобутку нафти, газу;
- мита – звернення за здійсненням юридично значимих дій.

Потенціал податку на додану вартість автором не розглядається, оскільки цей податок повністю поступає до державного бюджету.

Потенціал місцевих податків характеризується станом податкової бази: податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки – середньорічна вартість майна, що визнається об'єктом оподаткування (нерухоме майно); єдиного податку для юридичних осіб; єдиного податку для суб'єктів підприємницької діяльності-фізичних осіб; транспортного податку – потужність двигуна транспортного засобу; паспортна статична тяга реактивного двигуна (для повітряних транспортних засобів); валова місткість (для водних несамохідних (буксируваних) транспортних засобів); одиниця транспортного засобу (для інших водних і повітряних транспортних засобів); єдиного податку для юридичних осіб – сільськогосподарських товаровиробників (IV група); плати за землю (у складі податку на майно) – кадастрова вартість земельних ділянок; збору за місця для паркування транспортних засобів; туристичного збору.

Потенціал податків по спеціальних податкових режимах характеризується станом податкової бази: спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності – грошове вираження доходів або доходів, зменшених на величину зроблених витрат – єдиного податку для юридичних осіб – сільськогосподарських товаровиробників (IV група);

Розроблений автором організаційно-економічний механізм управління податковим потенціалом регіону в якості найважливішого інструменту реалізації державної податкової політики, що припускає послідовне перетворення «податковий потенціал – податкові доходи – результат (стійкий соціально-економічний розвиток регіону)» – як основа державного і регіонального податкового менеджменту – є компромісним варіантом рішення проблем соціально-економічного розвитку регіонів, що дозволяє оптимізувати міжбюджетні стосунки, підвищити податкові доходи зведеного бюджету області.

### **Сучасні теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки регіону**

*Опанасюк Ю. А., к.е.н., старший викладач кафедри управління Сумського державного університету  
yu.opanasiuk@management.sumdu.edu.ua*

*Павленко Д. С., здобувач вищої освіти 5 курсу спеціальності «Менеджмент організацій» Сумського Державного університету*

Сучасні тенденції антикризового регулювання постійно розвиваються. Зниження стабільності економічного середовища значно впливає на всі рівні держави, у тому числі й галузеві. Формування антикризового управління в регіоні полягає в адаптаційній та методичній системі прийняття рішень, розроблених в приватному секторі з урахуванням соціальної спрямованості діяльності органів регіонального управління, специфіку організаційної структури та діяльності органів регіонального управління, постійного впливу політичних та економічних чинників на функціонування системи влади регіону, багаторівневу організацію системи регіонального розвитку тощо [1]. Тому розробка ефективних важелів управління в умовах кризової ситуації, а особливо на регіональному рівні, є дуже актуальною.

Аналіз сучасної економічної ситуації України свідчить про збільшення кризових ситуацій та значних їх наслідків. Виникає потреба в розробленні механізмів відновлення. Традиційні методики прогнозування, планування, управління й моніторингу функціонування відходять на другий план поступаючись місцем новим, більш продуктивним методам управління, таким як цільові програми і управління проектами на основі індикативного підходу [2]. Розвиток системи індикаторів в регіональному управлінні економікою являє собою центральним поняттям системи індикативного підходу. Система показників дозволяють оцінювати якість управління й антикризового регулювання. Такий підхід, пов'язаний з розвитком системи індикаторів, не забезпечує об'єктивність і повну оцінку державного управління. Крім цього підходу існують й інші теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки регіону, такі як:

- розвиток малого і середнього підприємництва та самозайнятості населення;
- підтримка та реструктуризація містоутворюючих організацій;



- розвиток перспективних напрямків діяльності регіону;
- реформування систем забезпечення життєдіяльності населення;
- реалізація соціальної підтримки та програм сприяння зайнятості громадян;
- введення постійного моніторингу та підтримки окремих галузей регіону;
- створення комісій, комітетів, рад, конференцій, що представляють координаційні центри цільового (матричного) регіонального антикризового управління;
- орієнтування на закордонне успішне антикризове управління.

Головним вектором регіонального антикризового управління є процес введення інновацій в усі галузі економіки регіону.

Аспект практичного регулювання визначається забезпеченням стійкого економічного зростання та підвищенням конкурентоспроможності підприємств, розвитком соціального середовища, а також реалізацією інституційних перетворень на регіональному рівні.

Антикризове регулювання на регіональному рівні в Україні розвинуто недостатньо, але для покращення становища й виведення з кризи окремих регіонів та загалом всієї країни держава вносить зміни в правові документи та видає нові постанови. Прикладом є введення й припинення дії надзвичайного положення. Законом України «Про правовий режим надзвичайного стану», де визначено зміст даного режиму, послідовність введення і припинення дії, особливості діяльності державних органів й органів місцевого самоуправління та підприємств, права і свободи громадян, юридичну відповідальність за порушення вимог або невиконання заходів правового режиму надзвичайного положення [3].

Реалізація регіонального антикризового регулювання економіки пов'язане з особливими інтегрованими формами співпраці на регіональному рівні, що забезпечують взаємодію регіональних органів влади, бізнес-структур та населення [4].

Можна зробити висновок, що сучасне антикризове регіональне управління економікою відрізняється від звичайного своєю спрямованістю й програмою, націлене на зміну устрою, а також на розвиток соціально-економічної системи з урахуванням ринкових умов. Існує безліч теоретичних та практичних аспектів антикризового регулювання, але існує потреба в модернізації й інтегруванні їх на регіональному й державному рівнях країни.

#### Використана література

1. Енциклопедія державного управління: у 8 томах/ Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011.: Том 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов, О. С. Ігнатенко (співголова) та ін. – Харківський регіональний державного управління Національної академії державного управління України. – Х. : Вид.-во ХарПІДУ «Магістр», 2011. – 408 с.

2. The System of Indicators for Indicative Management of a Region and its Clusters. Yulia Vertakova, Vladimir Plotnikov, Gilan Fedotova. – <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116302799>.

3. Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14>.

4. Узакбаева А., Абдімоминова А. Ш. Регіональне антикризове управління: теоретичний аспект // Молодий вчений. – 2015. – № 7. – С. 505–508. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moluch.ru/archive/87/16812/> (дата звернення: 09.12.2018).

**Особливості організації управління ризиками суб'єктів господарювання**  
*Сумець О. М., д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ*  
*sumets.alexander@gmail.com*  
*Кириченко Ю. В., магістрант кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ*  
*kirichenko23569@gmail.com*

Поняття «ризик» використовується чисельною кількістю наук. Так, наприклад, теорія катастроф [1–3] використовує це поняття для опису аварій і стихійних лих; право розглядає ризик у тісному взаємозв'язку з його правомірністю [4]. Дослідження з аналізу ризиків можна знайти в літературі по техніці й інженерії, теорії машин і механізмів, страхового та біржового бізнесу, психології і медицині, філософії і менеджменту, економіці й логістиці тощо. Більш того, варто зауважити, що для вивчення і прогнозування ризиків вчені розробили теорію ризиків.

Перш ніж охарактеризувати особливості організації управління ризиками суб'єктами господарювання, розглянемо трактування категорії «ризик».

Термін «ризик» походить від грецьких слів *risikon*, *risa* – стрімчак, скеля; в італійській мові *risiko* означає небезпеку, загрозу; у французькій мові *risque* – загроза, ризикувати. В словнику за ред. С. І. Ожегова термін «ризик» трактується як «можливість небезпеки» або як «дія навмання в надії на щасливий результат» [5, с. 88]. У сучасній теорії ризиків можна виділити три категорії поняття «ризик»:

- 1) ризик – це можлива небезпека і втрачена вигода;
- 2) ризик – можлива помилка, відхилення від середнього значення показника (розрахункового або планового);
- 3) ризик – це несприятлива подія, яка характеризується імовірністю появи і можливими збитками, втратами.

У той же час економічний ризик характеризує визначений зміст економічного явища, а саме можливість втрат внаслідок випадкового характеру результатів від прийняття господарських рішень або скоєних дій [6, с. 302]. Отже, проблема ризиків є однією із ключових у веденні господарської діяльності суб'єктів господарювання. А тому ризик є одним із важливих факторів розробки і прийняття управлінських рішень, які спрямовані на зменшення можливих втрат або зниження імовірності настання несприятливої події. У той же час на практиці існують різні фінансові механізми управління ризиками. Відповідно до теорії Дж. Пикфорда найбільш відомими і широко використовуваними способами зниження ризику є страхування, резервування фінансових засобів, диверсифікація і лімітування [7, с. 57]. Проте, як свідчить практика, найбільш широке розповсюдження у бізнес-структурах дістало страхування, яке забезпечує компенсацію втрат, ніяк не впливаючи ні на його розмір, ні на імовірність настання [5, с. 185].

Крім вказаних вище фінансових механізмів відомі ще і так називані «технічні прийоми» управління ризиками. До них відносять: уникнення ризику, зниження ступеня ризику, прийняття ризику [8, с. 162].

Сутність прийому «уникнення ризику» криється у тому, що керівництво або топ-менеджер може відмовитися від реалізації стратегії чи конкретних заходів, що пов'язані з ризиком. Цей прийом є найбільш простим і радикальним напрямом у загальній системі управління ризиками. Він надає можливість підприємству, фірмі чи компанії фактично на 100 % уникнути можливих втрат і невизначеності – це одна із ключових переваг зазначеного підходу. Однак цей підхід має і неприємний момент –

уникнення ризику таким способом означає для суб'єкта господарювання відмову від отримання прибутку. Таким чином, якщо відмова від реалізації стратегії чи заходу, що пов'язані з ризиком, підприємство, фірма чи компанія матимуть втрати від невикористаних можливостей.

Підхід «зниження ступеня ризику» спрямований на скорочення або величини можливих втрат, або імовірності настання несприятливих подій. Частіше за все це досягається за рахунок використання попереджувальних організаційно-технічних заходів.

Підхід «прийняття ризику» складається у тому, що весь ризик або його частина залишається за суб'єктом господарювання – іншими словами, в зоні його відповідальності. За цієї умови суб'єкт господарювання приймає рішення про покриття можливих втрат власним коштом. Практика свідчить, що в деяких випадках це рішення виправдане!

У висновку варто зазначити, що управління ризиками здійснюється не тільки з використанням фінансових механізмів і технічних прийомів. Лівова частка в організації системи управління ризиками все ж належить основним функціям менеджменту, а саме: плануванню, організації, мотивації і контролю.

Використана література:

1. Арнольд В. И. Теория катастроф / В. И. Арнольд. – 2-е изд., доп. – М.: МГУ, 1983. – 80 с. – (Новые идеи в естествознании).
2. Гилмор Р. Прикладная теория катастроф: монография / Р. Гилмор; пер. с англ. – М.: Мир, 1984. – 350 с.
3. Постон Т., Стюарт Я. Теория катастроф и её приложения / Т. Постон, Я. Стюарт. – М.: «Мир», 1980. – 607 с.
4. Крючков Р. А. Риск в праве: генезис, понятие и управление / Р. А. Крючков: дис. ... канд. юр. наук. – Спец. 12.00.01. – теория и история права и государства. – Нижний Новгород, 2011. – 186 с.
5. Крамаренко В. И. Управление внешнеэкономическими рисками в условиях глобализации / В. И. Крамаренко, К. И. Онищенко, Н. И. Твердохлебов; Под общ. ред. д.э.н., профессора В. И. Крамаренко. – Симферополь: ДИАЙТИ, 2010. – 354 с.
6. Экономическая теория национальной экономики и мирового хозяйства (политическая экономия): учебник / под ред. проф. А. Г. Грязновой, проф. Т. В. Чечелевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 326 с.
7. Богомолов О. Т. Мировая экономика в век глобализации: учебник / О. Т. Богомолов. – М.: Экономика, 2007. – 359 с.
8. Иванов Н. Глобализация и общество: проблемы управления / Н. Иванов // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – № 4. – С. 3–5.

### **Оцінка соціально-економічних умов реалізації антикризового управління у сфері охорони здоров'я**

**Федорченко С. В.**, здобувач другого рівня вищої освіти спеціальності  
«Публічне управління та адміністрування»

**Козирєва О. В.**, д.е.н., зав. кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ  
*yakakos74@gmail.com*

Сучасна система охорони здоров'я (СОЗ) перебуває в кризовому стані, що наочно підтверджується медико-демографічними показниками. Вона недостатньо пристосована

до належного реагування на потреби населення за нинішніх умов соціально-економічного розвитку країни. За роки незалежності система охорони здоров'я – одна з найважливіших складових сфери соціального захисту – набула спонтанної деформації, належним чином не адаптувавшись до сучасних вимог і суспільних потреб. Очевидно, що система охорони здоров'я в її нинішньому стані потребує негайного реформування, точніше заміни новою системою, яка була б здатна забезпечити належний рівень медичного обслуговування населення відповідно до вимог сьогодення.

Щоб визначити напрями реформування української системи охорони здоров'я, необхідно дослідити ефективність функціонування СОЗ і вплив факторів на її зміну для перспективного планування результативних дій. Проблемам дослідження ефективності функціонування і фінансування СОЗ присвячені праці таких учених, як І. В. Гнидюк [1], Л. О. Устінова [3], Т. Д. Сіташ [2] успішність і ефективність функціонування СОЗ вбачають у розвитку ефективних механізмів її фінансування. Стосовно методики оцінки ефективності системи охорони здоров'я, В. І. Стародубов пропонував оцінювати ефективність діяльності регіональних систем охорони здоров'я, спираючись на статистичні дані, поділені на відповідні блоки: медико-демографічних показників, вартісних показників, рівня життя населення, ресурсів охорони здоров'я, первинної захворюваності.

Проте переважна більшість наукових праць пов'язана з теоретичним дослідженням проблеми ефективності функціонування СОЗ. Недостатньо приділена увага дослідженню та проведенню оцінки впливу факторів на ефективність її функціонування в країнах із розвиненими медичними системами порівняно з більш відсталими.

Головною метою державної політики у СОЗ є задоволення потреб населення в якісній і доступній медичній допомозі. В умовах обмеженого фінансування необхідно підвищувати ефективність витрачання коштів на розвиток СОЗ. У зв'язку з цим виникає потреба в першу чергу дослідити вплив державних витрат на ефективність функціонування СОЗ (табл. 1).

Зарубіжні підходи до оцінки ефективності СОЗ базуються на трьох рівнях:

- загальний рівень, що пов'язаний із показниками ресурсного забезпечення СОЗ і стану здоров'я населення;
- рівень організацій, що надають медичну допомогу;
- рівень захворюваності.

Кожний із представлених рівнів оцінки ефективності СОЗ має свої недоліки та переваги.

Перевагою використання оцінки загального рівня є доступність показників. З-поміж показників оцінки ресурсного забезпечення СОЗ виокремлюють такі: частку витрат на охорону здоров'я в обсязі валового внутрішнього продукту (ВВП), загальні витрати на охорону здоров'я у розрахунку на душу населення, загальну кількість лікарів і середнього медичного персоналу, а з-поміж показників стану здоров'я населення – очікувану тривалість життя населення (табл. 1).

Проведене дослідження підкреслило тісний зв'язок між результативним показником очікуваної тривалості життя та державними витратами на охорону здоров'я. Проте, як вказують експерти, показник очікуваної тривалості життя має межу насичення.

**Витрати на охорону здоров'я по окремих країнах (відсоток державних витрат від загальних витрат), %**

Країна	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Австрія	76,5	76,2	76,4	76,2	76,2
Німеччина	76,5	76,5	76,5	77,0	77,0
Нідерланди	55,5	54,7	54,3	53,1	52,0
Польща	75,6	76,0	75,5	75,7	75,7
Україна	77,2	77,4	77,4	77,5	77,5
Фінляндія	77,3	77,7	77,7	77,8	77,8
Франція	66,0	73,0	74,0	69,0	68,0
Йорданія	76,5	76,2	76,4	76,2	76,2
ОАЕ	76,5	76,5	76,5	77,0	77,0

За даними дослідників ВООЗ, якщо показник загальних витрат на охорону здоров'я становить 100–500 дол. на душу населення, то середня (очікувана) тривалість життя становить 47–67 років. У разі збільшення витрат до 1 тис. дол. середня (очікувана) тривалість життя збільшується до 70–75 років, а в проміжку від 1 тис. до 3 тис. дол. середня (очікувана) тривалість життя збільшується до 75–80 років. При подальшому збільшенні загальних витрат на охорону здоров'я середня (очікувана) тривалість життя зростає ще менш суттєво.

Наявність межі насиченості також дозволяє зробити припущення, що межа насичення, крім вартості надання медичних послуг, пов'язана з рівнем доходів населення, який визначає соціально-економічну ефективність системи медичного обслуговування. У тому разі, якщо витрати на лікування перевищують граничний рівень економічного самозабезпечення, то виникає ситуація соціального дискомфорту, яка може призвести до «тінізації» лікування, тобто підвищиться попит на нетрадиційні практики (через їх дешевизну). Ця обставина призводить до формування умов розвитку кризи у СОЗ через зниження показників життя населення держави.

Додаткові можливості для визначення пріоритетних завдань антикризового управління дає внутрішньоструктурний аналіз проблемних зон формування ефективності СОЗ. Враховуючи результати досліджень, викладені в працях Н. В. Медведовської [4], В. М. Лехана [5], для продовження досліджень слід використовувати методологію кластеризації на основі нейронних мереж (табл. 2).

Згідно з даними табл. 2, було виокремлено 6 кластерів регіонів. Характеристика кластерів регіонів України за рівнем кризового стану СОЗ представлена в табл. 2., згідно з даними якої, кризовий стан спостерігається в 4-му, 5-му, 6-му кластерах. Найгірший стан СОЗ – у Чернівецькій і Хмельницькій областях.

Найліпший стан розвитку у СОЗ у Київській, Волинській, Кропивницькій, Чернігівській областях. Цей кластер характеризується високим рівнем показників, зростання яких має позитивний ефект, і низьким рівнем показників, зростання яких має негативний ефект.

**Характеристика кластерів регіонів України за рівнем кризового стану у сфері охорони здоров'я [складено автором]**

Номер кластера	Області	Характеристика
1	Київська, Волинська, Кропивницька, Чернігівська	Кластер регіонів України з найліпшим станом СОЗ, високим рівнем показників, зростання яких має позитивний ефект, і низьким рівнем показників, зростання яких має негативний ефект
2	Закарпатська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Одеська, Миколаївська	Високий рівень показників, зростання яких має позитивний ефект, і низький рівень показників, зростання яких має негативний ефект
3	Вінницька, Львівська, Дніпропетровська	Високий рівень показників оцінювання
4	Житомирська, Запорізька	Практично всі показники нижчі за середні
5	Черкаська, Тернопільська, Харківська, Івано-Франківська	Значення показників значно відстають від середніх за регіонами. СОЗ – у кризовому стані
6	Чернівецька, Хмельницька	Найгірший стан розвитку у СОЗ

У перспективі можливо підрахувати середні значення кожного з показників оцінки кризового стану в найліпшому та найгіршому кластерах для розробки рекомендацій із антикризової управлінської діяльності щодо поліпшення стану.

Подальше впровадження запропонованого підходу до оцінки стану СОЗ дасть змогу вибрати пріоритетні напрями реформ у регіонах України, здійснювати постійний моніторинг системи охорони здоров'я у регіонах, що позитивно впливатиме на здоров'я населення.

Використана література:

1. Гнидюк І. В. Сучасний стан фінансового забезпечення галузі охорони здоров'я. *Economic Annals-XXI*. – 2015. – № 155. – С. 73–77.
2. Сіташ Т. Д. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: тенденції та реформування. *Механізм регулювання економіки*. 2012. – № 1. – С. 164–169. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2012\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2012_1_19) (дата звернення: 06.12.2017).
3. Устінов О. Актуальні проблеми охорони здоров'я у III тисячолітті. *Український медичний часопис*. 2013. – № 3 (95). – С. 28–31.
4. Медведовська Н. В. Медико-соціальне обґрунтування системи моніторингу стану здоров'я населення України на регіональному рівні : автореф. дис. д-ра мед. наук: 14.02.03. – Київ, 2016. – 40 с.
5. Лехан В. М., Крячкова Л. В. Інтегральна оцінка результатів діяльності системи охорони здоров'я України. *Україна. Здоров'я нації*. – 2014. – № 4. – С. 53–65.

### СЕКЦІЯ 3. ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

#### **Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах**

*Баєва О. І., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету  
olgaivanovnabaeva@gmail.com*

*Шетілов Є. К., здобувач вищої освіти 2 курсу ОПП «Економіка підприємства»  
Національного фармацевтичного університету*

Вітчизняні підприємства відрізняються дуже низьким та нестабільним рівнем інноваційного та науково-технічного розвитку, в першу чергу через неефективну та застарілу систему управління діяльністю підприємствами. Дана ситуація зумовлена недостатнім рівнем фінансування, незацікавленістю керівництва підприємств в інноваціях та високим ступенем ризику [1].

Сьогодні в Україні існують наступні проблеми, що стримують розвиток інноваційної активності вітчизняних підприємств [2]:

відсутність системності у здійснюваних державою заходах щодо реалізації інноваційного потенціалу національної економіки;

відсталість матеріальної і науково-технічної бази;

відсутність реальних механізмів об'єднання наявних ресурсів, їх концентрації на найбільш значних та перспективних напрямках розвитку;

державне управління інноваційної діяльності здійснюється без чітко сформульованої стратегії науково-технологічного та інноваційного розвитку;

відсутність залежності між збільшенням обсягу продажу приватними компаніями і зростанням фінансування здійснюваних ними досліджень і розробок;

наявність обмежень з боку антимонопольного, податкового, патентно-ліцензійного законодавства;

відсутність дієвої системи пріоритетів розвитку науково-технологічної сфери;

недостатність фінансових ресурсів для забезпечення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок тощо.

Для покращення інвестиційного клімату в Україні необхідно забезпечити стимулювання інноваційних процесів, прискорення просування нововведень в усіх її секторах, забезпечення сприятливого клімату для створення власних наукомістких виробництв, розширення міждержавного співробітництва в галузі наукових розробок та інноваційної діяльності.

Таким чином, ефективна інноваційна діяльність та управління нею є основою успіху будь-якої країни, галузі та підприємства. Інновації впливають на розвиток економіки, дають поштовх для економічного, технологічного, політичного, екологічного та соціального розвитку суспільства.

Використана література:

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://kneu.edu.ua/userfiles/our\\_partners/gudrun/3\\_UA](https://kneu.edu.ua/userfiles/our_partners/gudrun/3_UA). (дата звернення 18.09.2019).

2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/30\\_NNM\\_2014/Economics/10\\_](http://www.rusnauka.com/30_NNM_2014/Economics/10_) (дата звернення 19.09.2019).

## **Прямые иностранные инвестиции в странах СНГ: тенденции и факторы**

*Бословяк С. В., к.э.н., заведующий кафедрой трубопроводного транспорта и гидравлики Полоцкого государственного университета  
baslaviak@tut.by*

Инвестиции играют ключевую роль в социально-экономическом развитии. Эффективная инвестиционная деятельность выступает важнейшим залогом обеспечения экономического роста. Среди инвестиционных потоков наиболее перспективными являются прямые иностранные инвестиции (ПИИ), которые являются дополнительным источником экономического роста, обеспечивают расширение экспорта товаров и услуг, способствуют созданию дополнительных рабочих мест. Вместе с ПИИ в страну приходят новые технологии производства и управления, что особенно актуально для стран с переходной экономикой.

Однако для большинства стран СНГ вследствие ряда политических событий 2014 года в Украине и Российской Федерации, последующего введения антироссийских санкций и снижения цен на углеводородное сырье 2015 год объективно характеризовался значительным снижением притока ПИИ и минимальными его значениями в сравнении с последующими годами. Так, в 2015 году приток ПИИ по всем странам СНГ сложился на уровне 29,8 млрд. долл. США, что составляет всего 1,46 % мирового притока ПИИ. Для сравнения: значения этих показателей в 2013 году составили 78 млрд. долл. США и 5,45 % [1]. Эти цифры красноречиво свидетельствуют о глубине снижения активности иностранных инвесторов в странах СНГ.

Не меньший интерес вызывает изучение дальнейших тенденций притока ПИИ как в целом по СНГ, так и в разрезе основных стран-участниц. Так, почти по всем странам в 2016 году наблюдался всплеск активности иностранных инвесторов, однако в дальнейшем возобновилась тенденция сокращения притока ПИИ. Как следствие, в 2018 году привлечено ПИИ всего на сумму 25,6 млрд. долл. США, что на 14 % ниже уровня 2015 года [1].

Обращает на себя внимание тенденция сокращения к 2018 году ПИИ в экономики стран, имеющих существенную зависимость от экспорта углеводородного сырья: Азербайджан, Казахстан, Туркменистан. В особенности она характерна для Азербайджана. Так, если в 2015 году приток ПИИ в эту страну был на уровне казахстанской экономики, в 2018 он уже был в 3 раза ниже.

На этом фоне относительно благополучной выглядит ситуация в Беларуси, где в 2016 году в противовес общей тенденции по СНГ приток ПИИ довольно существенно снизился, а в 2017-2018 гг. наблюдался рост этого показателя. Рост ПИИ в 2018 году во многом связан с принятием Декрета Президента Республики Беларусь от 21 декабря 2017 года № 8 «О развитии цифровой экономики». Данным декретом определены передовые условия для внедрения в экономику Республики Беларусь технологии реестра блоков транзакций (блокчейн), смарт-контрактов, предоставлена возможность применять институт английского права и др.

В отличие от притока ПИИ, их накопленный объем характеризует величину иностранных инвестиций, «осевшую» в той или иной стране. Этот показатель в большей степени отражает восприятие иностранными инвесторами изменений инвестиционного климата и инвестиционной привлекательности. По странам СНГ, за исключением Украины и Российской Федерации, в течение анализируемого периода



имеет место рост накопленного объема ПИИ разной степени интенсивности, демонстрируя большую устойчивость в закреплении внутри этих стран вложений иностранных инвесторов.

Существенный рост накопленного объема ПИИ в Российской Федерации в 2018 году к уровню 2015 года (на 57,6 %), как и рост притока ПИИ, в значительной степени обусловлен эффектом «низкой базы». В 2018 году накопленный объем ПИИ снижается к уровню предыдущего года, рефлексируя на увеличение политической напряженности.

Уровень развития экономики и внутренний платежеспособный спрос часто называют в качестве основных детерминант привлечения ПИИ. Обращает на себя внимание снижение этого показателя в период с 2015 г. по 2017 г. Улучшение ситуации наблюдается лишь в 2018 году [2]. Следует заметить, что эмпирические данные в анализируемом периоде подтверждают представленное выше высказывание для трех стран: линейный коэффициент корреляции между ВНД на душу населения и притоком ПИИ для Туркменистана 0,92, для Беларуси 0,9, для Молдовы 0,86, для Азербайджана 0,62. Вполне объяснима в свете известных политических событий небольшая отрицательная корреляция между этими двумя показателями в Украине и Российской Федерации.

Таким образом, прямые иностранные инвестиции пока не играют значительной роли в экономическом развитии стран СНГ. Это происходит во многом потому, что не созданы экономические и правовые условия для реализации их потенциала. Сложившееся положение дел в отношении ПИИ в экономике Беларуси белорусский учёный К.В. Рудый объясняет следующими причинами [3, с. 10]:

- падение платежеспособного спроса;
- накопленный риск расторжения инвестиционных соглашений;
- накопленный риск культурных барьеров;
- накопленный негативный международный имидж.

Многие из этих причин характерны и для других стран СНГ. Они находят своё отражение в рейтингах странового риска авторитетных международных агентств «Standard&Poor's», «Moody's Investor Service», «Business Environment Risk Intelligence (BERI)», «International Country Risk Guide (ICRG)», «Euromoney», «Economic Intelligence Unit (EIU)» и др.

Помимо названных причин, на процессы привлечения ПИИ негативно влияют такие факторы как неконвертируемость или частичная конвертируемость национальных валют, незавершенность реформирования экономик стран СНГ, слабая развитость фондовых рынков.

Подводя итог, можно отметить, что возможности быстрого улучшения инвестиционного климата в странах СНГ за счёт организационных мероприятий и оптимизации бюрократических процедур практически исчерпаны. Осуществляемые меры по улучшению носят в большей степени декларативный и организационный характер и направлены на упрощение количества административных процедур. Дальнейшее совершенствование институциональной среды ведения бизнеса и привлечения инвестиций лежит в направлении ее коренных изменений в направлении развития корпоративного управления, становления необходимых институтов рыночной экономики [4].

Кроме того, в настоящее время многие страны формируют инвестиционную политику, которая обеспечивает переориентацию на новые секторы и виды

деятельности, где выше производительность труда и добавленная стоимость, и содействует обеспечению устойчивого инклюзивного развития.

Это будет способствовать повышению инвестиционной активности и привлекательности стран, что позволит получить положительные эффекты прямых иностранных инвестиций для обмена новыми производственными технологиями, передачи опыта управления компаниями и структурной перестройки экономики стран-реципиентов.

Использованная литература:

1. World Investment Report 2019: Special Economic Zones / United Nations Conference on Trade and Development / [Electronic resource]. – Access mode: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_en.pdf). (дата доступа: 09.09.2019).

2. Открытые данные Всемирного банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/ny.gnp.pcap.cd>. (дата доступа: 10.09.2019).

3. Рудый, К.В. Прямые иностранные инвестиции в Беларуси: инвестиционный разворот / К.В. Рудый // Банковский вестник. – 2016. – № 11 (640). – С. 8–13.

4. Бословяк, С.В. Прямые иностранные инвестиции и инвестиционная активность в странах ЕАЭС / С.В. Бословяк // Региональное развитие: проблемы и перспективы : материалы VI Всерос. науч.-практ. заочн. конф., с междунар. участ., Нефтекамск, 2017 / Нефтекам. фил-л Башкир. гос. ун-та; редкол.: А.В. Янгиров [и др.]. – Нефтекамск, 2017. – С. 172–178.

### **Поточне управління проектом**

*Деренська Я. М., к.е.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету  
kaf.yep@niph.edu.ua*

*Войтович В. І., магістр 2 курсу спеціальності «Економіка підприємства»  
Національного фармацевтичного університету*

Проект – це певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення. Через масові зростання розмірів проектів, а також вимог щодо їх якості та термінів здачі до експлуатації необхідність в управлінні проектами зростає і набуває певного характеру, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції. На сьогодні управління проектами – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проектами. Умови ринку стають більш вибагливими та жорсткими, підвищуються темпи змін, що відбуваються.

Проект має ряд лише йому властивих ознак: зміна стану проекту задля досягнення його мети; обмеженість у часі; обмеженість ресурсів; унікальність. Унікальність проектної діяльності пов'язана з неможливістю в повній мірі використовувати статистичну інформацію (оскільки подібних проектів може не бути взагалі) і передбачати перебіг подій за окремими проектними роботами з високим ступенем імовірності отримання запланованих результатів. Вплив зовнішнього середовища може

викликати як позитивні, так і негативні зміни у проекті, саме для цього потрібне поточне управління проектом. Для того, щоб у разі виникнення позитивних наслідків проект-менеджер зміг вчасно виявити та використати їх, а у разі виникнення негативних наслідків зміг мінімізувати витрати на їх ліквідацію.

Управління проектами можна розділити на три рівні (табл.), кожен з яких має свої елементи та інструменти.

Таблиця

### Рівні управління проектами

Рівень управління	Визначення	Елементи	Інструменти
Стратегічний рівень управління проектами	Процес формування цілей та визначення заходів, які допоможуть досягнути бажаних результатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення підстави для виконання проекту</li> <li>2. Визначення цілей</li> <li>3. Попередній підбір команди проекту</li> <li>4. Визначення робіт та їх послідовності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз потреб підприємства або попиту</li> <li>2. Документальна констатація цілей</li> <li>3. Аналіз визначених робіт</li> <li>4. Ідентифікація та документація робіт</li> </ol>
Оперативний рівень управління проектами	Процес конкретизації та деталізації стратегічного рівня управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення зв'язків між роботами</li> <li>2. Оцінка тривалості кожної роботи та проекту в цілому</li> <li>3. Остаточне визначення кількості робітників</li> <li>4. Планування матеріальних ресурсів за проектом</li> <li>5. Планування управління якістю</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудова сіткових графіків</li> <li>2. Побудова організаційної та робочої структур проекту</li> <li>3. Розробка бюджету проекту та побудова календарних графіків потреб проекту</li> <li>4. Визначення критеріїв якості та розробка плану з контролю якості</li> </ol>
Поточний рівень управління проектами	Процес контролю параметрів проекту, виявлення та ліквідації негативних відхилень від планових показників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль витрат</li> <li>2. Контроль тривалості робіт та проекту в цілому</li> <li>3. Контроль ресурсів проекту</li> <li>4. Контроль якості виконання проекту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моніторинг витрат, метод скоригованого бюджету, побудова бананоподібних кривих</li> <li>2. Моніторинг фактичних строків початку кожної з робіт, використання методу максимального скорочення робіт</li> <li>3. Моніторинг ресурсів</li> <li>4. Метод системного контролю якості</li> </ol>

Оточення проекту має колосальний вплив на проект, що викликає негативні наслідки у проекті (збільшення тривалості проекту, незаплановані витрати, недостатність ресурсів та інше). Такі негативні наслідки потребують внесення змін до запланованих параметрів проекту. Через це менеджер проекту повинен безперервно спостерігати за поточними параметрами проекту і в разі виявлення негативних відхилень вчасно їх ліквідувати.

Система контролю за виконанням проекту – це логічна структура формальних та неформальних процедур для аналізу та оцінки процесу виконання проекту та оцінки

ефективності управління ресурсами, витратами, зобов'язаннями протягом усього терміну його реалізації (періодичний моніторинг поточної діяльності, порівняння обсягів та витрат із плановими стандартами проекту, виявлення відхилень із метою усунення додаткових витрат). Предметом контролю є факти і події, перевірка виконання конкретних рішень, з'ясування причин відхилення, оцінка ситуації, прогнозування наслідків. До процесів контролю включають: визначення результатів діяльності на основі зіставлення результатів здійснення рішень із запланованими; порівняння показників очікуваного й фактичного виконання планів; аналіз ймовірних відхилень від запланованих показників; перевірку припущень; перевірку методичної та змістової узгодженості планового процесу, проведення необхідних робіт для виправлення ситуації.

Для поточного управління витратами проекту запропоновано використовувати алгоритм, наведений на рис.



Рис. Алгоритм виявлення та ліквідації відхилень по витратам

Даний алгоритм має одне ключове місце, де порівнюються витрати на впровадження заходів щодо ліквідації відхилень з максимально припустимим бюджетом проекту. У разі перевищення витратами рівня максимального бюджету заходи не впроваджують і навпаки.

Розроблений алгоритм допоможе керівникам проектів вчасно виявляти та ліквідувати відхилення від запланованих параметрів, що, у свою чергу, дозволить зменшити розміри незапланованих витрат у проекті за порівняно невеликий проміжок часу.

Використана література:

1. Кожушко, Л. Ф. Управління проектами: Навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, С. М. Кропивко. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 388 с.
2. Петренко, Н. О. Управління проектами: навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.

### **Теоретичні основи визначення поняття «інноваційна активність» підприємства**

*Слісін В. А., здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем*

*2 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

*Національного фармацевтичного університету*

*Науковий керівник: Миколенко О. П., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

Досліджуючи проблемні аспекти активізації діяльності виробничих підприємств будь-якого регіону на основі інновацій, першочерговим завданням є визначення суті категорії «інноваційна активність». Спираючись на різні теоретичні надбання, проведено класифікацію понять. Незважаючи на розбіжності щодо розуміння змісту інноваційної активності підприємства, тлумачення цього поняття можна звести до трьох головних підходів. Розглянемо більш детально особливості трактувань інноваційної активності підприємства в межах кожної групи.

Найпопулярнішими є дві точки зору: перша розглядає інноваційну активність як цілеспрямовану діяльність в сфері створення і впровадження нововведень, а друга – як характеристику інноваційної діяльності, що відображає можливості підприємства оновлювати елементи виробничої інноваційної системи. Відповідно до першої точки зору категорія «інноваційна активність» ототожнюється із інноваційною діяльністю та охоплює «комплекс дій, що спрямовані на розробки та запровадження нових чи удосконалених продуктів, технологічних процесів, способів, пов'язаних із реалізацією інноваційної продукції» [1]. Відповідно, система показників, на основі яких визначають рівень інноваційної активності підприємства, включає діагностику показників ефективності та результативності діяльності підприємств в сфері інновацій.

Інший підхід до розуміння змісту інноваційної активності розглядає це поняття як характеристику, що відображає спроможність підприємства здійснювати інноваційні зміни. Саме ця властивість є головним критерієм віднесення підприємства до інноваційно-активних. Дане трактування як здатність до здійснення інноваційних перетворень у виробничій діяльності не є достатньо обґрунтованим, бо наявність інноваційних ресурсів лише сприяє успішному впровадженню інновацій. Однак,

можливість мобілізувати інноваційний потенціал ще не гарантує інноваційної активності підприємства.

Третя група визначень трактує інноваційну активність підприємництва як ознаку його інноваційної діяльності, економічна суть якої пов'язана з інтенсивністю дій щодо створення та впровадження нововведень. У працях Федулової І.В., інноваційна активність «характеризує не тільки динаміку, але й інтенсивність змін щодо проведення на підприємстві ефективної інноваційної діяльності» [2]. Автор підкреслює, що із метою об'єктивної оцінки величини рівня іноваційної активності підприємства необхідно використовувати перелік кількісних і якісних показників, які не лише допомагають проаналізувати ефективність використаних природних та виробничих ресурсів, але й оцінити результативність інноваційного підприємництва, виявити внутрішні чинники, що позитивно впливають на реалізацію інноваційних програм і завдань.

Розглянувши різні підходи до визначення поняття «інноваційна активність», можна зробити висновок про необхідність впровадження такої системи оцінювання інноваційності підприємства, яка б забезпечила об'єктивність і стала основою для формування стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємств.

Використана література:

1. Федулова І. В. Дослідження інноваційної активності промислового підприємства / І. В. Федулова // Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць. – Вип. 26. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2011. – С. 121–127.

2. Інноваційний розвиток підприємства: Навч. посіб. / За ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

### **Кластерна структура як чинник інвестиційної привабливості регіону**

**Іванов<sup>1</sup> М. Є., Сокол<sup>2</sup> О. А., Живора<sup>3</sup> Н. В., Погорєлов<sup>3</sup> С. В.**

*<sup>1</sup> НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України; <sup>2</sup> Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна; <sup>3</sup> Національний фармацевтичний університет*

Фундаментом сталого розвитку економіки регіону на найближче майбутнє є залучення інвестицій та створення сучасних наукоємних виробництв. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється в тому числі і органами місцевого управління зовнішньоекономічною діяльністю (органи місцевого самоврядування, територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України) [1].

Враховуючи особливості Харківського регіону, а саме наявність великої кількості закладів вищої освіти та молоді, яка навчається в цих закладах; стрімкий розвиток ІТ сектору, фармацевтична промисловість, наука та освіта; потужний промисловий потенціал та ін., саме Харківський регіон має великий потенціал для подальшого розвитку економіки шляхом залучення інвестицій у різні галузі.

Харків небезпідставно вважається студентською столицею України. Фармацевтичний ресурс Харківській області унікальний. Це наука та промисловість, дослідження, розробка та виробництво лікарських препаратів. На території області виробляється близько 300 лікарських препаратів, діагностичних засобів, ветеринарні

засоби, клапанні системи, зубопротезні матеріали. Підприємства фармацевтичного напрямку Харківського регіону виробляють медикаменти усіх фармакологічних груп. За асортиментом препаратів це близько 30 % найменувань медикаментів, що виробляються в Україні.

За випуском вакцини, сироватки Харків є першим в Україні. Лідер фармацевтичного виробництва Харківщини – фармацевтична компанія «Здоров'я» виробляє близько 800 одиниць найменувань продукції, з них 61 – це оригінальні препарати. Підприємство експортує лікарські препарати до Білорусі, Казахстану, Киргизстану, Молдови, Таджикистану, Узбекистану та ін. Лідером з виробництва стоматологічних матеріалів в Україні є АТ «Стома».

Аграрна промисловість, а також потужний аграрний науковий та освітянський сектори; машинобудування, значний військово-промисловий комплекс Харківщини разом з іншими сферами роблять Харківський регіон донором Державного бюджету України.

На сучасному етапі актуальним є створення комунікаційних тематичних майданчиків для виробників, студентів, науковців, викладачів, як потенційних та реальних розробників з одного боку та іноземних партнерів-інвесторів з іншого.

На сьогодні на Харківщині вже створений і близько п'яти років ефективно працює Харківський ІТ-кластер.

Kharkiv IT Cluster був створений в 2015 році з ініціативи 6 компаній: AltexSoft, Insart, Promodo, Sloboda Studio, Telesens и Videal. Метою об'єднання був пошук спільного вирішення завдань цього періоду: ризику цілісності кордонів Харкова і масовий відтік ІТ-експертів [2].

За період роботи ІТ кластера була створена міцна правова та адвокатська практики, які захищали місцеві ІТ-компанії;

Були зміцнені зв'язки з посольствами для сприяння видалення мітки «risk zone» з Харкова з боку США, Канади;

Основна мета роботи кластера полягає у сприянні розвитку потенціалу ІТ сфери Харківщини та підвищення привабливості регіону як інноваційної ІТ-локації, що активно розвивається.

Сьогодні ІТ-кластер сприяє зростанню ІТ-спільноти та розвитку ІТ-екосистеми, фокусуючись на освіті, міській інфраструктурі, PR Харкова і Value-Added сервісах для учасників кластера.

У різних частинах світу є аномальні «бізнес-долини» – географічні концентрації, які є світовими лідерами у вузьких нішах. Ці села, міста, регіони досягають високого рівня конкурентоспроможності і багатства, в рази вищі від сусідніх локацій. Всі вони успішні бо концентруються на одній меті та разом ідуть до поставленої цілі.

Світовий досвід створення та розвитку високотехнологічних кластерів свідчить про суттєвий вплив впровадження інноваційних рішень на ефективність інвестиційних програм. Наприклад, кластери біотехнологій мотивують впровадження новітніх розробок в аграрну сферу для створення нових продуктів для інших галузей виробництва.

Сучасний тренд концентрації інвестицій в розрізі галузей виглядає наступним чином:

- 1 місце – біотехнології та фармація
- 2 місце – високотехнологічне обладнання
- 3 місце – виробництво автівок та автозапчастин

Ефективний розвиток біотехнологічного та фармацевтичного кластеру визначається такими чинниками:

- професіоналізм співробітників;
- проведення наукових досліджень;
- крос-технологічне партнерство;
- доступність інвестицій.

Наприклад, біотехнологічний кластер Каталонія BioCat об'єднує понад 350 компаній, 70 з яких – фармацевтичні, 65 – біотехнологічні, 150 виробляють медичні технології, 27 – очищені (високоякісні – fine) хімічні препарати, інші забезпечують підтримку сектора. Шість великих лабораторних і IT-центрів сприяють розвитку науково-дослідної бази кластера [3].

Координація діяльності та просування кластеру відбувається за підтримки та участі уряду Каталонії, які визначають єдину стратегію для розвитку природничих наук, біотехнології, фармацевтики, медичних технологій, систем діагностики і сектора біоінформатики.

БіоРегіон Каталонії є біокластером, привабливим для міжнародного бізнесу, завдяки своїм численним цінним активів, стратегічного розташування, кваліфікації в галузі нанотехнологій, клінічних досліджень, структурним біологічним і технологічним платформ, які застосовуються в таких ключових напрямках, як онкологія, нейрофізіологія, кардіоваскулярні захворювання.

Аналогічні завдання мають бути поставлені та ефективно вирішуватись шляхом створення аналогічних майданчиків Харківщини.

На першому етапі важливим є визначення пріоритетних напрямків з урахуванням сильних сторін, які притаманні Харківщині, таких як IT сфера, фармація, машинобудування, та ін.

Це можливо буде зробити під патронатом Харківської обласної державної адміністрації, департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації, профільних департаментів відповідно до роботи комунікаційного майданчика.

Основним ініціатором таких платформ мають стати роботодавці, які зацікавлені у розвитку галузі, отриманні не тільки інвестицій, але і якісно підготовлених та вмотивованих молодих спеціалістах – випускниках закладів профільної вищої освіти. До створення таких майданчиків було б доцільно залучати також організаторів програм по обміну студентами та викладачами.

Створення Харківського біотехнологічного або фармацевтичного кластеру є актуальним та невідкладним питанням для розвитку цих галузей.

Основними цілями такого кластеру мають бути:

- зростання комплексної інвестиційної привабливості Харківської області;
- посилення конкурентоспроможності промисловості регіону шляхом створення наукоємних інноваційних виробництв;
- створення якісних продуктів на основі біосировини;
- створення нових ринків збуту для «не-харчової» продукції агросфери;
- формування регіонального тренду розвитку агросфери як джерела «не-харчової» біосировини для виробничих галузей на найближчі 5-10 років з урахуванням майбутніх змін в сільськогосподарській галузі;
- залучення представників академічної науки (студентів, викладачів) до створення інноваційних новаторських рішень.



Таким чином, не дивлячись на зростаючу зацікавленість регіонів до нової моделі економіки, збільшення кластерів в Україні є незначним. Це відбувається, перш за все, через відсутність системного законодавства зі створення інститутів підтримки кластерів. По-друге, влада має затвердити концепцію кластерної політики на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Використана література:

1. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.com/1728092448679>.
2. Kharkiv IT cluster. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://it-kharkiv.com/ru/about-us/#history>.
3. BioCat Catalonia – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.biocat.cat/en/about-bioregion/what-bioregion>.

### **Глобальні виклики структурної модернізації економіки України**

*Іващенко М. В., к.е.н, доцент кафедри менеджменту та соціально – гуманітарних дисциплін Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ  
«Університет банківської справи»  
marina\_ivashchenko@ukr.net*

Функціонування України у відкритому глобальному середовищі породжує систему загроз (як технологічних, так і фінансових). Не маючи жодних важелів впливу на сферу міжнародних фінансів та діяльність ТНК, країна може лише пристосовуватися до коливань світової фінансової кон'юнктури, зумовлених діями світових фінансових центрів. Тобто існує абсолютно реальна загроза деформації відтворювального процесу в межах національної економіки України, обмеження можливості підтримувати рівноважний стан економіки засобами грошово-кредитної та валютно-курсової політики, а також втрати економічного суверенітету через боргову залежність і фінансове підпорядкування іншим країнам світу. Але існує низка можливостей для інтеграції України у світове господарство й розвиток її зовнішньоекономічних відносин:

1) удосконалення механізму зовнішньоекономічних зв'язків на загальнодержавному рівні, на рівні підприємств і на глобальному та регіональному рівнях за рахунок розширення участі в спеціалізованих й багатоцільових економічних міжнародних організаціях;

2) енергетичне самозабезпечення, досягти якого Україна може, якщо візьме курс на інтенсивний розвиток альтернативних джерел енергії, модернізацію і спорудження нових екологічно чистих вугільних і газотурбінних електростанцій, застосування енергозберігаючих технологій, скориставшись вітчизняними і світовими науковими й виробничими досягненнями;

3) більш ефективне використання наявного економічного потенціалу. Україна має як природні, людські, так і техніко-економічні ресурси, вона є носієм величезного економічного потенціалу. Розвиваючи потужність продуктивних чинників, Україна може бути гідним партнером у світових економічних зв'язках [1];

4) одними з найважливіших критеріїв реалізації економічних інтересів нашої країни є забезпечення більш високої економічної ефективності галузей її національної

економіки, мінімізація витрат суспільної праці. Україну очікує оптимістичне майбутнє тільки за умов невідкладного формування відповідного привабливого інвестиційного клімату, встановлення спільних «правил гри» для всіх суб'єктів господарської діяльності й безумовного забезпечення стабільного законодавства, що регулює ринкові відносини [2].

Успіх інтеграції України у світове господарство залежить також від чіткої, зваженої зовнішньоекономічної політики, що включає весь комплекс проблем, пов'язаних із зовнішньою торгівлею, інвестиційним і науково-технічним співробітництвом, забезпеченням економічної безпеки, а також місця України в низці глобальних рейтингів (табл.).

Таблиця

### Позиція України у міжнародних рейтингах

Назва рейтингу	Місце України в рейтингах					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Індекс економічної свободи	155	162	162	166	150	147
Глобальний рейтинг інновацій	63	64	56	50	43	
Рейтинг глобальної конкурентоспроможності	84	76	79	85	83	
Рейтинг легкості ведення бізнесу	112	96	83	80	76	71
Рейтинг інвестиційної привабливості	109	89	130	131	130	120
Рейтинг сприйняття корупції	144	142	130	131	130	120
Індекс процвітання	102	107	107	112	111	
Рейтинг цифрової конкурентоспроможності	50	59	50	60	58	

Складено за [3]

Загалом виділяють близько десяти міжнародних індексів. Найбільш поширеними є індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), індекс глобалізації (KOF Index of Globalization), індекс легкості ведення бізнесу (Ease of doing business Index), індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom), індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI), індекс розвитку людського потенціалу (Human Development Index, HDI), індекс свободи преси.

Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) – масштабне наукове дослідження, яке здійснюється Всесвітнім економічним форумом. Результатом цього дослідження є рейтинг країн світу за показником економічної конкурентоспроможності. Позиція України в Індексі глобальної конкурентоспроможності у 2016 році – 85-те місце серед 138 країн, а у 2018 – 81 місце.

Отже, жорстка конкурентна боротьба на світових ринках потребує від України пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності національної економіки, формування у країні потужного інноваційного та науково-технічного потенціалу, сприятливого бізнес-середовища, що в перспективі дозволить зайняти гідні позиції на міжнародних ринках.

Використана література:

1. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование: монография: под. науч. ред. Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. Киев. КНЭУ, 2017. – 466 с.

2. Радзівська С. Глобальні економічні процеси та Україна. Міжнародна економічна політика. 2018. – № 1 (20). – С. 80–104.

3. Місце України в світових рейтингах за останні п'ять років. Аналітичний портал Слово і діло. 29.03.2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2019/03/29/infografika/polityka/misce-ukrayiny-svitovyx-rejtynhax-ostanni-pyat-rokiv>.

### **Еволюція інноваційного менеджменту в сучасних умовах**

**Ізюмцева Н. В.**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та СГД  
Харківського навчально-наукового інституту Державного вищого  
навчального закладу «Університет Банківської справи,  
*diknat1972@gmail.com*

**Олійник В. В.**, здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності «Менеджмент»  
Харківського навчально-наукового інституту Державного  
вищого навчального закладу «Університет Банківської справи,  
*bloodrage111@gmail.com*

В обстановці щоденної практики інноваційної роботи на підприємстві або фірми зазвичай відбувається ототожнення таких понять як «нововведення», «новація» в єдине поняття «інновація», завдяки чому приймаються на озброєння сучасні методи управління виробництвом або іншим бізнесом, що в сучасному світі є досить затребуваним і зрозумілим явищем.

Обов'язково відбуваються в процесі будь-якої робочої діяльності винаходи, відкриття нових закономірностей, нових соціальних і технологічних явищ, видів послуг або методів робочої і виробничої діяльності, тільки в тому випадку отримують визнання, коли застосовуються до конкретної впроваджуваної діяльності, або, іншими словами, комерціалізації, і в оновленій якості виступають як нововведення.

Таким чином, інновацію слід розуміти більше як економічний, соціальний феномен, ніж технічне поняття, хоча і технічний лексикон буде в цьому випадку, також доречний.

Багато експертів і провідних фахівців з даного питання вважають передовим науково-технічний і організаційний прогрес, який існує на тому чи іншому підприємстві і є основною і необхідною умовою залучення в даний бізнес великого потоку інвестицій, які видаються, як правило, в орієнтації на відповідний інноваційний потенціал підприємства [1, с. 75].

Керівник будь-якої виробничої структури, будь то велика корпорація або виробниче підприємство, будь-якого типу і форми господарювання, безумовно, відіграє ключову роль і є основною ідеологічною, організуючою і рушійною силою розвитку будь-якого підприємства. А будь-який позитивний розвиток неможливо без інноваційної складової і це в даний час є аксіомою.

Якщо провести аналіз управлінських процесів на реальному досвіді великого числа підприємств і фірм різних форм власності, то тоді чітко можна визначити такі специфічні риси ефективного управління:

1. Менеджер-управлінець, безумовно, повинен генерувати у виробничому середовищі позитивну енергію, демонструючи у своїй управлінській діяльності

найвищий ступінь вмотивованості, високі амбіції, креативну форму ініціативності і наполегливу цілеспрямованість.

2. Лідер виробничого підприємства повинен володіти постійним прагненням і бажанням керувати.

3. Вищі, та й всі інші, управлінські кадри повинні бути впевненими в своїх діях і вчинках, але в той же час чуйно прислухатися до ділових порад своїх підлеглих.

4. Менеджери-управлінці повинні мати високий потенціал до навчання і самонавчання, і дуже швидко сприймати нові віяння в області мистецтва управління виробництвом і, як правило, відразу обробляти велику кількість інформації.

Однак, особисті здібності управлінців не достатні для стабільного керівництва підприємством або фірмою, а потрібна чітко і на наукових принципах, розроблена і універсальна система управління, як традиційного і планомірного керівництва фірмою, так і управління інноваціями стратегічного значення.

Чарльз Ліндблом переконливо доводив, що переважна більшість американських корпорацій і фірм надають непомірно велике значення тому, що можна сміливо назвати застарілими і відіграє в сучасному діловому світі деструктивну роль [2, с. 95]. Як стверджував Ч. Ліндблом, серйозний негативний момент в бізнес привносять формалізм, укорінені і давно застарілі формальності, які в свою чергу суттєво гальмують справу прогресу і процвітання в сфері бізнесу та виробництва.

Якщо ретельно проаналізувати діяльність ключових фігур в сучасній сфері управління бізнесом і виробництвом, то стає зрозуміло, що в менеджменті домінують приблизно 4 основних типи керівників, які мають різну ступінь схильності до сприйняття інновацій.

Дані типажі можна умовно позначити такими термінами як:

1. «Суверени з монархічними особливостями» здійснення свого владного управління в корпорації. Це люди, які отримали владу в корпорації з дня її утворення і є практично її творцями. Вони не молоді (вік ~ 50 – 70 років) і не дуже-то прихильні до будь-якого роду інновацій у себе в корпорації; вони намагаються дотримуватися перевірених моделей управління. Дане твердження належить до Едвіна Лонда з «Поларойд» або Арманда Хаммер з «Окідентал Петролеум».

2. «Командири бізнесу і виробництва» високого рангу, які взяли владні повноваження у себе в корпорації в результаті відповідних виборів в Раді директорів. Такі управлінці, можна сказати, досить терпимо ставляться до інноваційних рішень і, в принципі, здатні запустити у себе на фірмі ту чи іншу інноваційну стратегію.

3. «Посланці нового часу» – це такі управлінські кадри, які, як правило, відносно молодого віку (~ 30 – 40 років), які вважають, що успішний розвиток їх корпорацій і підприємств можливо виключно завдяки широкому впровадженню інноваційних технологій у всіх сферах виробництва і бізнесу. Це Рідженальд Джонс з GE або Томас Вотсон з ІВМ.

4. «Висуванці» – це управлінці, які раніше займали командні посади середнього і нижчого рівня і просунулися до вищого ешелону управління корпораціями. Вони прекрасно знають потенціал і особливості своєї корпорації і підприємства. Прекрасно вміють застосовувати на практиці інноваційні технології. Це такі керівники, як Роял Літл з «Текстрон» і Сортон Бредшоу з «АРКО» [3, с. 113].

Отже, виходячи з вище сказаного, можна припустити, що переважна більшість корпорацій і підприємств в діловому світі приходять до свого заслуженого успіху після зміни консервативного типу керівництва корпорацією. Однак, тим не менше, бувають і

такі випадки, коли деякі просунуті компанії досягають значних успіхів частково вже в період правління монархічного типу керівників.

Все це доводить одну просту істину, що однозначний і безумовний курс на інновації та наявна готовність вищого ешелону влади компанії до реалізації інноваційних процесів є стартовою і безкомпромісною позицією, яка призводить інноваційний менеджмент організації до успіху. Таку інноваційну поведінку вищих управлінців, що стали на шлях інновацій, призводить компанію до успіху. Тому прикладом може служити небувалий кар'єрний зліт таких керівників провідних світових корпорацій, як Лі Якокка з компанії «Крайслер», Рей Крок – «МакДональдс», Джек Велч «Дженерал Електрик».

Таким чином, напрошується висновок про те, що для креативного керівника-новатора в процесі здійснення всього складного комплексу управлінських і різномасштабних інноваційних операцій, дуже важливо мати багатий досвід в галузі управління та маркетингу, володіти глибоким знанням профільного ринку для своїх товарів і послуг, а також бажанням йти на продуманий і чітко розрахований ризик, вмюючи при цьому грамотно і швидко аналізувати великий обсяг інформації.

Використана література:

1. Борисенко І. Л., Борисенко Д. І., Макаров М. М. Підхід до управління підприємством на основі підприємницького стилю керівництва Організатор виробництва. 2017. – Т. 25. – № 1. – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: [web.posibnyky.vntu.edu.ua](http://web.posibnyky.vntu.edu.ua).

2. Підприємництво як рушійна сила суспільного прогресу: матеріали круглого столу (Київ, 1 грудня 2016 р.) / НАН України, ДУ «Ін-текон. та прогнозів. НАН України». – Електрон. дані. – К., 2016. – 84 с. – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://ief.org.ua/>.

3. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів: навч.-метод. матеріали / Н. Б. Ларіна; уклад. Г. І. Бондаренко. – К.: НАДУ, 2013. – 202 с. – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua>.

### **Сучасні підходи до організаційно-інституційного розвитку системи інноваційного менеджменту**

*Ковальчук В. Г., доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін Харківського науково-навчального інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»,  
[covveron@ukr.net](mailto:covveron@ukr.net)*

У період модернізації вітчизняної економіки та суспільства особливе значення набуває стійкість регіональної системи, яка характеризує стан системи за реакціями на впливи, тобто здатність підтримувати намічений режим функціонування системи, незважаючи на обурення, що впливають на неї. Причому більш стійким є такий стан системи регіону, який при рівних за силою зовнішніх впливах і внутрішніх змінах схильний до менших зрушень, відхилень від колишнього положення.

Умовою володіння стійкістю до зовнішніх впливів є внутрішні властивості самої системи, тобто основа стійкості закладена всередині її. Для того щоб підвищити стійкість та поліпшити здібності системи до реакції на вплив будь-яких факторів,

необхідно постійно підсилювати взаємозв'язки і процеси між всіма її елементами. Це означає, що для створення стійкості регіональної системи слід зміцнювати її внутрішні зв'язки, пропорції, відтворювальний потенціал, а щодо системи управління регіоном – якісним чином удосконалювати всі компоненти і взаємодію між ними шляхом застосування інноваційних підходів до регіонального менеджменту.

Найважливішою властивістю будь-якої економічної чи організаційно-управлінської системи є адаптивність. Чим вище адаптивність, тим більша досягається ефективність (за інших рівних умов) в довгостроковому періоді. Треба мати на увазі при цьому, що адаптаційні властивості економіки регіону є як умовою, так і результатом дієвого функціонування системи управління.

У сучасних умовах пріоритетними стають завдання забезпечення гнучкості та адаптивності регіонального господарства, формування здібності економічних агентів швидко і адекватно реагувати на виклики часу, в тому числі і на кризові явища, і створювати стійкість. Все частіше орієнтиром в управлінні регіоном виступає адаптивність, а не концентрація ресурсів. Тобто ефективність використання ресурсів, а не їхня наявність має стати ключовим фактором соціально-економічного розвитку регіону. Саме це згодом здатне буде привести до ефективної реалізації власного потенціалу, сталого входження у світові господарські зв'язки, прискореного зростання валового регіонального продукту і підвищення якості життя населення.

Для вироблення наукових положень щодо розвитку системи інноваційного менеджменту найбільш логічним і перспективним з методологічної точки зору вважаємо еволюційний підхід, у рамках якого соціально-економічні системи розглядаються як складні і відкриті. На основі цього підходу можливо точніше відтворити досліджувану систему, щоб зрозуміти, що ж насправді відбувається за межами її емпіричного рівня. Головна мета еволюційного підходу полягає в фундаментальному розумінні дійсності, виявленні реальних механізмів, які знаходяться на найбільш глибоких системних рівнях.

Ключовими ідеями еволюційної теорії є наступні: різноманітність як невід'ємна властивість соціально-економічної системи; спадковість, що виражається в наступності (структур, функцій, поведінки); мінливість, що характеризується можливістю змін – як пошуків нових більш ефективних рутин, що породжують різні мутації; адекватне інституційне середовище; економічний відбір найбільш пристосованих і ефективних агентів у середовищі, що змінюється [2]. Еволюційна теорія зарекомендувала себе в різних областях економічної науки як найбільш адекватна і результативна, особливо щодо складних соціально-економічних систем.

З точки зору еволюційної теорії система інноваційного менеджменту є складною системою, до якої застосовані загальні характеристики складних систем, а також особливості їх прояву.

Деякі дослідники [3, 4] виділяють наступні характерні властивості складних систем: відкритість системи; багаторівневість; нелінійність взаємодії елементів системи; динамічна природа поведінки; стохастична поведінка системи; залежність від попереднього розвитку і від початкових умов системи; гетерогенність елементів; наявність процесів, що самі підтримуються в різних станах та інші. Відповідно до набору таких властивостей природно, що складна система постійно розвивається, і за висловом Б. Артура, «з часом постає перед спостерігачем з несподіваного боку» [3, с. 107]. У межах еволюційної теорії можливо не тільки розуміння і пояснення функціонування складної системи, а й визначення природно назрілих змін у процесі

розвитку, що відбувається. Сучасна система інноваційного менеджменту регіону включає в себе безліч структурних елементів, різноманітних функцій, значне число процесів, входів і виходів різних інформаційних ресурсів та організаційно-розпорядчої документації, а також динамічну сукупність зв'язків і відносин, які складно переплітаються між собою, призводять до того, що зміни в одних елементах або частинах системи тягнуть за собою зміни в інших.

У практично діючій системі управління існують різні функціональні області дій: організаційна; прогностична, економічна; інформаційна; нормативно-правова; кадрова; фінансова; інвестиційна; бюджетна; майнова; інші, які пронизують всі структурні одиниці, але мають в них різну значимість і ступінь прояву. У практичній діяльності система управління регіоном є процесною системою, у зв'язку з чим її ключовим завданням є гармонізація функцій, відносин, стану та взаємодії всіх структурних складових з точки зору внутрішньої узгодженості змісту системи в цілому. Це обумовлює необхідність системно-структурного, системно-функціонального і системно-процесного її вивчення (аналізу, синтезу, обґрунтування, пояснення) і виявлення глибинних, кореневих передумов і явищ розвитку на основі системного підходу.

Загальний опис методу Інтернет-аналізу базується на специфіці мови запитів, що підтримується всіма пошуковими системами (наприклад, Google, Bing та ін.), та формах запиту (за допомогою цієї мови запитів). На додаток до цього, результати, засновані на наборі обраних пошукових систем, усереднюються за заданий інтервал часу (наприклад, протягом року) [1]. Вхідними даними для методу Інтернет-аналізу є (наприклад, краще розуміння роботи цього методу):

1. Визначення категорій (термінів), набору категоріальних систем у сфері управління інноваціями, регіонального розвитку. Категорійний апарат може включати (а часто так і є) досить велику кількість термінів, тому в якості бази (для зменшення розміру вибірки) було обрано поняття, які представляють думку авторів, певну основу для управління інноваціями.

2. Обраний період досліджень: 2001-2018 р.р., набір –18.

3. Використовуються кілька пошукових систем, що дають набір результатів на основі середніх даних та за допомогою відомих пошукових серверів (наприклад, Google.com, Yandex.ru, Yahoo.com, Alltheweb.com, Bing.com, AltaVista.com та тощо).

Потім набір (або матриця) усереднюється, що ґрунтується на оцінках відносно відбору: актуальності дослідження, кількісної насиченості публікацій. Дійсні результати (це властивість було підтверджено спрощеною верифікацією за допомогою форми запиту), отримані на основі цього методу. За період з 2002 по 2011 роки спостерігається незначне зростання інтересу до наукових знань у галузі управління інноваціями та регіонального розвитку. У 2012 році відбувся значний стрибок у цій галузі досліджень, що призвело до збільшення кількості публікацій до 86. Однак у наступні роки, практично до 2016 року, ми спостерігаємо зменшення кількості відповідних публікацій.

Загальна тенденція досліджень дослідників у галузі управління інноваціями та регіонального розвитку є дуже негативною, що свідчить про поступове зниження наукового інтересу. З 2017 по 2018 рік ситуація дещо покращилася. Це підтверджує необхідність подальшого методологічного обґрунтування управління інноваціями в регіональному розвитку. Отже, запропонована системно-інтегративна модель органів

управління регіональним розвитком актуалізує предмет цього дослідження в сучасних умовах.

В ході проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що для вивчення процесів розвитку систем регіонального управління, впровадження інноваційного менеджменту регіону доцільним є застосування системно-інтеграційного підходу. В теперішній час системно-інтеграційна теорія, яка заснована на системній парадигмі, недостатньо застосовується дослідниками для регіонального рівня, в тому числі – системи управління регіоном.

Використана література

1. Кавун С. Аналіз категорійного апарату в галузі економічної та інформаційної безпеки / С. Кавун, І. Михальчук / Економіка розвитку: науковий журнал. – Харків: Вид. ІНЖЕК. – № 3 (51). – С. 9–14.

2. Маевский, В.И. Эволюционная теория и технологический процесс / В.И. Маевский // Вопросы экономики. – 2001. – № 11. – С. 4-16.

3. Artur B.(1999) Complexity and economy. Science. –Vol. 284. – P. 107–109.

4. Whiteside G., Ismagilov R (1999). Complexity in Chemistry. Science. – Vol. 284.

### **Наукові складові управління інвестуванням інноваційних програм і проектів в агропромисловому виробництві**

*Лаврук В. В., доктор економічних наук, доцент*

*професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем Подільського державного аграрно-технічного університету  
vvlavruk@gmail.com*

Інноваційні програми є однією з форм реалізації державного управління у сфері інноваційної діяльності, суть якої полягає у поєднанні в одному інтегрованому комплексному документі всіх питань реалізації конкретної інноваційної стратегії. Іншою формою здійснення інноваційної діяльності, яка набуває все більш широкого розповсюдження в сучасних умовах, є інноваційний проект. Основна відмінність інноваційного проекту від інноваційної програми полягає в тому, що інноваційний проект містить в собі заходи по реалізації конкретно розробленої та визначеної інновації, в той час як інноваційна програма може містити в собі низку інноваційних проектів.

Відповідно, об'єктом управління виступає діяльність колективів, що мають різноманітну предметну та технологічну спеціалізацію, різну функціональну, відомчу підпорядкованість, що узгоджується в межах конкретних організаційно-правових форм за строками, виконавцями, ресурсами та результатами. Організаційно-правові форми опосередковують декілька стадій науково-технічного циклу [1, с. 124].

Інноваційні проекти нерозривно пов'язані з інвестиційною діяльністю, масштаби якої визначаються обсягом капіталовкладень. За роки аграрної кризи відбулося зниження обсягу капітальних вкладень більш ніж на 70%, що викликало старіння матеріально-технічної бази підприємств і зниження агропромислового потенціалу країни. Українські урядові та регіональні програми по інвестуванню часто не виконуються. Близько 80% капітальних вкладень за джерело фінансування отримують власні кошти підприємств, позики й позабюджетні фонди. Це, з одного боку,



позитивний процес, якщо врахувати, що в країні ще зберігається платіжна криза й тому важко розраховувати на державну бюджетну підтримку по прямих інвестиціях, а, з іншого – погано, оскільки значні фінансові ресурси позабюджетних фондів і підприємств повинні направлятися на капітальний розвиток виробничих потужностей що не зачіпає інтереси інших оперативних програм, пов'язаних з відтворювальною функцією підприємств.

Інноваційні проекти передбачають використання засобів для виконання науково-технічних і технологічних розробок, освоєння виробництва і продаж інноваційної продукції, якою можуть бути нові високоліквідні технології, машини, устаткування, товари народного споживання, інформаційні послуги, управлінські рішення, освітні програми. В даному випадку мова йде про найширше упровадження наукових досягнень у всіх сферах діяльності, шляхом комерціалізації науки. Якщо інвестиційна діяльність пов'язана з певним ризиком, то інноваційна є ще більш ризиковою і тому належить до венчурного бізнесу [4, с. 312]. Вона припускає створення і реалізацію ланцюжка «науково-дослідна робота – дослідно-конструкторська розробка – наладка і освоєння виробництва – випуск інноваційної продукції – продаж інноваційної продукції – отримання прибутку» з мінімальними витратами часу і засобів.

Інноваційною діяльністю не можна примусити займатися або ввести її наказовим порядком. Вона є саморегульованим процесом, спонукальною причиною якого є бажання отримати максимальний прибуток від реалізації нової конкурентоспроможної продукції, а стримуючим моментом виступає підвищений ступінь ризику. Процес почнеться без додаткових стимулів тільки тоді, коли перша причина буде сильнішою за другу. Саме тому в США, Англії, Франції, Японії та інших розвинутих країнах інноваційна діяльність заохочується економічними методами за рахунок надання їй суб'єктам істотних пільг як на державному, так і на регіональному рівнях: пільгове фінансування інноваційних структур і малого інноваційного бізнесу, пільгове оподаткування, пільгова амортизаційна політика. До того ж обов'язково враховуються потреби регіону.

Нинішню ситуацію, що склалася в економіці України, характеризує той факт, що за наявності в країні значних фундаментальних і технологічних доробок, відбувається зниження активності інноваційної діяльності, пов'язаної передусім із браком власних коштів у підприємств і обмеженістю бюджетного фінансування. Вирішення наявної на сьогодні проблеми збільшення обсягів вітчизняного виробництва можна зумовити двома чинниками: збільшенням купівельної спроможності підприємств і населення та зростанням конкурентоспроможності товарів вітчизняного виробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. Інноваційний шлях розвитку економіки якраз і забезпечує цю конкурентоспроможність шляхом постійного оновлення технологій, товарів і послуг різноманітного призначення, стабілізацією і розширенням ринків збуту, ефективним використанням науково-технічного потенціалу і стимулюванням його зростання.

В активізації інноваційної діяльності з одного боку дуже зацікавлений підприємець, адже це випуск нових, конкурентоздатних видів товарів, який дає йому гарантований прибуток, швидке повернення вкладених коштів, накопичення вільного капіталу і можливість його вкладення у розширення виробництва, а з іншого – працівник, адже це нові робочі місця, гарантована і своєчасна виплата заробітної плати, а також споживач, адже він отримує доступ до нових видів товарів із кращими споживацькими якостями. Не менший інтерес до цього процесу і в держави, оскільки

розвиток інноваційної діяльності – це збільшення надходжень до бюджетів усіх рівнів, приплив до держави іноземного капіталу у вигляді прямих інвестицій [2, с. 25].

Наші дослідження показують, що зниження інвестиційної активності пов'язано не тільки з недоліком фінансових ресурсів, але й з неефективним управлінням інвестиційною діяльністю на всіх рівнях виробництва, починаючи з первинної ланки – підприємств агропромислового комплексу, а також нестачею високоефективних інвестиційних проектів, промислових і сільськогосподарських бізнес-планів.

Основний економічний зміст інвестиційного процесу в умовах ринку забезпечує:

– акумулювання доходів з метою нагромадження капіталу (інвестиційних ресурсів);

– вкладення (витрати) інвестиційних ресурсів для нарощування капіталу;

– тривалий тимчасовий період інвестування;

– досягнення позитивного економічного, соціального, екологічного або політичного ефекту на різних виробничо-господарських рівнях [5, с. 50].

Таким чином, управління інвестиційною діяльністю в сфері впровадження інновацій, крім формування організаційних структур по інвестуванню, включає також регулювання прибутковості. При цьому можливі два варіанти: управління (регулювання) доходами при капітальних вкладеннях у власне виробництво й управління інвестиціями (і доходами від них) при вкладеннях фінансових коштів господарюючого суб'єкта у виробництво інших підприємств (довгострокові фінансові вкладення).

Використана література:

1. Даций О. І. Інновації та інноваційна діяльність: сутність і функції в агропромисловому виробництві. Вісник Сумського Національного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. 2003. – № 2 (15). – С. 123–128.

2. Жукович І. А. Інноваційна діяльність в українській економіці. Сучасний стан та проблеми. Статистика України. 2005. – № 1. – С. 24–28.

3. Лаврук В. В. Формування інноваційної політики аграрних підприємств. Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету. Вип. 71: Економіка. – Ч.2. – 2009. – С. 143–151.

4. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики [монографія]. К.: ІАЕ НААН, 2003. – 412 с.

5. Шовкун І. А. Галузевий сектор науки в контексті інноваційних процесів в економіці країни. Економіка України. – 2006. – № 10. – С. 49–56.

### **Формування стратегії диверсифікації інноваційно-орієнтованих фармацевтичних компаній**

*Літвінова О. В., докт. фарм. наук, доцент кафедри управління та економіки  
підприємства Національного фармацевтичного університету,  
hlitvinova@gmail.com*

*Барамикова К. О., магістр 2 курсу спеціальності «Економіка підприємства»  
Національного фармацевтичного університету*

Сьогодні необхідний пошук нових ефективних управлінських рішень, які спираються на адекватну оцінку зовнішніх загроз та внутрішніх можливостей, сприяють інноваційному розвитку, що забезпечує одержанню компанією сталої

конкурентної переваги. В якості резервів стратегічного розвитку фармацевтичних компаній є диверсифікація інноваційної діяльності.

Мета роботи – аналіз та систематизація методичних підходів щодо формування стратегії диверсифікації інноваційно-орієнтованих фармацевтичних компаній.

Аналіз та систематизація методологічних підходів виявив наявність пасивної та активної диверсифікації інноваційної діяльності. Пасивна диверсифікація – реакція на зміну зовнішнього середовища та адаптація компанії до цих змін. Критерієм даного процесу виступає не стільки зростання прибутку, скільки його стійке отримання в тривалому терміні часу. У свою чергу, активна диверсифікація пов'язана з конкурентними перевагами. Активні стратегії диверсифікації характерні для інноваційно-орієнтованих фармацевтичних компаній. Важливою особливістю формування стратегії диверсифікації є багатоваріантність і багато спрямованість даного процесу в споріднених і неспоріднених галузях, проникнення на міжнародні ринки. Як наслідок, окремі розміри портфелю проектів інноваційно-орієнтованих зарубіжних фармацевтичних компаній зросли за останні роки. Сьогодні корпоративні напрями досліджень і розробок провідних зарубіжних фармацевтичних компаній включають більше 150 проектів (станом на 2019 р.: Novartis – 219; Takeda – 211; Johnson & Johnson – 208; AstraZeneca – 194; Sanofi – 192; Roche – 189; GlaxoSmithKline – 177; Merck & Co – 176; Pfizer – 163; Eli Lilly – 124).

Таким чином, проведені дослідження свідчать, що формування стратегії диверсифікації дозволяє інноваційно-орієнтованим фармацевтичним компаніям підтримувати і розширювати якість і ефективність своєї діяльності, виводити на фармацевтичний ринок України інноваційні препарати.

Використана література:

1. Посилкіна, О. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Х.: НФАУ, 2016. – 209 с.

2. Citeline. Pharma R&D annual review. 2019. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://pharmaintelligence.informa.com/~media/informa-shop-window/pharma/2019/files/whitepapers/pharma-rd-review-2019-whitepaper.pdf>.

### **Сутність та роль нейролінгвістичного програмування в управлінській діяльності**

*Марцинюк А. Ю., здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності «Комп'ютерні науки» ХННІ ДВНЗ «Університет банківської справи»  
a.martsyniuk@gmail.com*

*Торяник Ж. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін ХННІ ДВНЗ «Університет банківської справи»*

Сучасне управління орієнтоване на досягнення максимальної результативності у професійній діяльності, насамперед у підвищенні мовної, комунікативної та емоційної компетенції управлінців. Серед всієї сукупності технік і впливів, дедалі більшої популярності набуває нейролінгвістичне програмування, як процес прискореного навчання і перенавчання, позбавлення від небажаних стереотипів поведінки, створення

їх нових програм, досягнення бажаних результатів і максимальної результативності у професійній діяльності.

Сьогоднішніх умовах господарювання багатьох турбує питання наукового обґрунтування нейролінгвістичного програмування (НЛП), співвідношення НЛП і науки, а також критичного наукового розгляду феномена.

Так, скептики стверджують нейролінгвістичне програмування, кодування психіки – псевдонауковий напрям у психотерапії та практичній психології, що вивчає закономірності суб'єктивного досвіду людей через розкриття механізмів і способів моделювання поведінки і передачі виявлених моделей іншим людям.

З часу створення НЛП було проведено безліч емпіричних досліджень, експериментально перевіряли в лабораторних умовах ефективність методик НЛП і обґрунтованість його концепцій. Велика частина наукових експериментів показала неефективність методик НЛП, і відсутність у них наукового обґрунтування, хоча результати ряду досліджень все ж були позитивними.

Критика розділяється на два потоки: з одного боку, стверджується, що НЛП неефективне і є шахрайством, з іншого ж боку питання стоїть щодо етичності його застосування.

Прихильники нейролінгвістичного програмування не заявляють про те, що НЛП являє собою наукову теорію і часто займають позицію поза наукової парадигми. Не затверджується ними і те, що їх моделі і системи обробки повинні розглядатися як різновид когнітивної психології. Вони швидше стверджують, що створили емпірично працюючу модель поведінки, яка супроводжує суб'єктивний досвід.

Засновниками НЛП вважають американського лінгвіста Річарда Бендлера та його учня, програміста Джона Гріндера, що вперше представили метод у 1973 році. Вони вирішили дослідити методи, якими працюють найкращі психотерапевти (Мілтон Еріксон, Вірджинія Сатір, Фриц Перлз, Бейтсон) і чому їхні дії настільки ефективні. Бендлер, як лінгвіст, аналізував словесні прийоми, які використовувалися при видачі інструкцій іншій людині, а Гріндер, як математик, зводив це все в певні алгоритми [1].

Назва НЛП походить від комбінації слів, що описують неврологічні процеси («нейро»), мови («лінгвістична» частина) та поведінкових ознак, що містить в собі «програмування». Згідно з висновками Бендлера та Гріндера, НЛП – це модель людського внутрішнього досвіду та комунікації. Використовуючи принципи НЛП можливо описати будь-яку людську активність детальним способом, що дозволяє виконувати легко та швидко стійкі зміни цієї активності. Свого роду енциклопедія поведінки людини в тих чи інших ситуаціях.

Головним засобом впливу виступають спеціально підібрані вербальні (словесні) й невербальні (образні) лінгвістичні програми, засвоєння змісту яких дозволяє змінити в заданому напрямку переконання, погляди і уявлення людини (як окремого індивіда, так і цілих груп людей) [2].

Головною метою НЛП є глибинне пізнання поведінки людини, а також її вдосконалення. За допомогою НЛП розробляють системи спеціальних прийомів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших якостей, які необхідні для успішного виконання поставлених задач із різних галузей людської діяльності і з різною важливістю та складністю.

НЛП успішно використовується в: навчанні, особистому зростанні та творчості, публічних виступах та переговорах, спілкуванні та вирішенні конфліктів, мотивації та управлінні емоціями, рекламі, бізнесі та інших галузях життя.

Нейролінгвістичне програмування вчить: постановці мети, бачити і усувати перешкоди, вмінно слухати і чути, гнучкості дій та рішень, вірити в себе і свої сили.

Таким чином, сучасне управління залежить від людського чинника, тому керівникам так важливо знати й використовувати соціальні та психологічні закони, зокрема і НЛП, які можуть допомогти краще зрозуміти своїх підлеглих і уникнути непотрібних конфліктів, що значно покращить моральний клімат та ефективність комунікації в організації загалом чи в її окремих структурних підрозділах.

Використана література:

1. Вікіпедія – загальнодоступна вільна багатомовна онлайн-енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/нейролінгвістичне програмування](https://uk.wikipedia.org/нейролінгвістичне_програмування).

2. В.В. Кальниш, Ю.Г. Кальниш. Нейро-лінгвістичне програмування (НЛП). Наукова монографія «Формування громадсько-політичної поведінки великих груп населення». – Київ. 2009.

3. Андреас С, Герлинг К., Фолкнер Ч. и др. Миссия НЛП: новейшие американские психотехнологии. М., Ин-т общегуманитарных исследований, 2000. – 101 с.

### **Формування інвестиційних рішень у системі контролінгу**

*Назарова Т. Ю., к.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнеса та фінансів НТУ «ХПІ»  
taniya2017@ukr.net*

*Грабович П. В., здобувач вищої освіти б курсу спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» НТУ «ХПІ»*

Стрімкі зміни економічних, правових та інших умов господарювання потребують постійного поліпшення системи інформування управлінського апарату підприємств про зміни, що можуть вплинути на діяльність цього суб'єкта господарювання. Це стосується і інвестиційної діяльності, зокрема, процесів формування, оцінювання та прийняття інвестиційних рішень підприємствами, оскільки інвестування є одним з провідних інструментів розвитку. Однією з ефективних систем управління, моніторингу і діагностики діяльності процесів прийняття управлінських рішень щодо інвестування є контролінг.

В умовах розширення економічної співпраці між українськими, європейськими та іншими іноземними підприємствами попит на системи моніторингу і діагностики діяльності (зокрема, систему контролінгу), як на уніфіковані та повсюдно визнані системи управління інвестиційною діяльністю та прийняття інвестиційних рішень, щороку зростає.

Особливості інвестування у системі контролінгу характеризуються тим, що призначення грошових вкладень зорієнтоване на підвищення рівня конкурентоздатності підприємства та забезпечення сталого розвитку компанії з урахуванням впливу інвестиційного проекту на економічну та соціальну результативності діяльності підприємства. Інвестиційні проекти безпосередньо впливають на річні результати діяльності; характеризуються високим рівнем використання ресурсів; потребують великих затрат; проте забезпечують позитивні результати в довгостроковій перспективі; їхні завдання є диверсифікованими,

втілюються в послідовності заходів; реалізуються в довгостроковій перспективі; зміни в середовищі функціонування підприємства безпосередньо впливають на прийняття інвестиційного рішення; оцінювання інвестицій передбачає втручання менеджерів та контролерів у процес реалізації проекту.

Процес оцінювання інвестиційного проекту, формування та прийняття інвестиційного рішення в системі контролінгу розглядає проект як окремий об'єкт дослідження (відокремлену частину). Оцінювання інвестиційного рішення на засадах контролінгу дає змогу виявити можливості та ризики, створити умови для діяльності, зменшити вплив негативних чинників на проект, підтримці системи раннього попередження, поетапній координації реалізації проекту, виявленню проблем та відхилень, постійному контролю за реалізацією проекту та інформаційному забезпеченню працівників щодо перебігу інвестиційного процесу.

Головною особливістю, що відрізняє процес прийняття інвестиційного рішення із застосуванням елементів контролінгу та у проектному менеджменті, є те, що в першому випадку аналіз інвестицій відбувається з елімінуванням впливу суб'єктивного чинника на оцінювання й вибір інвестиційної альтернативи та із застосуванням кількісних методів. Тоді як у другому випадку припустиме застосування суб'єктивних методів у реалізації інвестиційних рішень.

Особливість застосування системи контролінгу в формуванні та прийнятті інвестиційних рішень, а також у досягненні головної мети підприємства полягає у тому, що він визначає можливість менеджерів вплинути на формування позитивних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства за рахунок застосування математичного апарату та комплексного підходу до аналізу впливу окремих проектів на вартість компанії, фактично збільшуючи розмір грошових потоків (завдяки дисконтуванню), або ж зменшуючи пов'язану з ними невизначеність та ризики (відповідно зменшуючи ставку дисконту).

Системи інформаційно-аналітичного забезпечення в контролінгу дають змогу консолідувати велику кількість інформації із різних відділів підприємства, групувати дані залежно від поставлених завдань та завдань, оцінити та проранжувати проекти залежно від пріоритетів компанії. Вони також дають можливість оцінити відхилення і оптимізувати бізнес-потоки зменшити час на збір та обробку інформації, збільшити ефективність використання наявних ресурсів та зміцнити ринкову позицію підприємства. Швидка реакція на змінні умови функціонування підприємства дає змогу також оцінити слабкі та сильні сторони певного проекту, оцінити всі ймовірні прибутки та збитки, а також передбачити ймовірність впливу непередбачуваних подій на можливість підприємства досягти свою мету – отримати прибутки, збільшити фінансово-економічні результати діяльності підприємства та забезпечити довгостроковий розвиток.

Використана література:

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навч. посіб. / В. Андрійчук, Л. Бауер. – К.: КНЕУ, 1998. – 316 с.
2. Бланк И. А. Управление инвестициями предприятия / И. А. Бланк // Энциклопедия финансового менеджера. – Вып. 3. – 2003. – 480 с.
3. Мелих О. В. Статистичний аналіз організації фінансового контролінгу на підприємстві / О. В. Мелих, М. В. Яковлев / Наукові записки НаУКМА. – Т. 120: 3б. наук. ст. – Київ, 2011. – 112 с. – С. 61–65.

## Диверсификация сельского хозяйства Беларуси как основа его эффективности

*Оксенчук Н. В., к.э.н., доцент кафедры коммерции и логистики Белорусского  
торгово-экономического университета потребительской кооперации  
oksenchuk@i-bteu.by*

*Цобкало Д. В., магистрантка 2-го курса специальности  
«Коммерческая деятельность»  
dashuni@mail.ru*

Республика Беларусь активно развивает отрасль сельского хозяйства как с привлечением национальных, так и иностранных инвесторов. Сельское хозяйство носит специфический характер, поэтому инвестиции в сельское хозяйство требуют более длинных денежных ресурсов. Государство в данном направлении поддерживает как собственные производства, так и производства с частным капиталом [4]. Инвестор может воспользоваться льготами, предусмотренными Декретом Президента Республики Беларусь от 06 августа 2010 г. № 10 «О создании дополнительных условий для инвестиционной деятельности в Республике Беларусь», а также льготами предусмотренными Декретом Президента Республики Беларусь от 07 мая 2012 № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности». Также следует отметить, что Беларусь входит в Евразийский экономический союз, куда входят такие страны как Российская Федерация, Казахстан, Армения, Кыргызстан, также подписано соглашение о зоне свободной торговли с Вьетнамом, ведутся переговоры с другими государствами о предоставлении аналогичных условий, что позволяет осуществлять свободную торговлю сельскохозяйственной продукцией на рынках стран с населением более 200 миллионов человек.

На рис. 1 приведена динамика производства продукции сельского хозяйства Республики Беларусь в сопоставимых ценах в % к 2010 году.

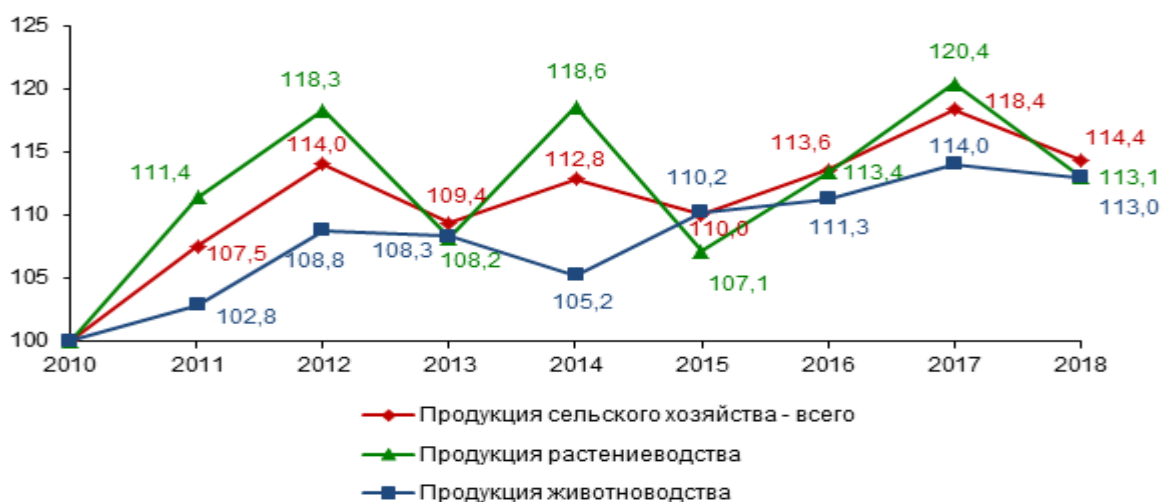


Рис. 1. Динамика производства продукции сельского хозяйства Республики Беларусь в сопоставимых ценах в % к 2010 году [5]

Из данных рис. 1 следует, что темп роста продукции растениеводства на протяжении 2010-2017 гг. превышал темпы роста производства продукции

животноводства и в среднем, выше темпов роста объёма производства по сельскому хозяйству в целом.

На рис. 2 приведена структура производства продукции сельского хозяйства по категориям хозяйств (в текущих ценах; в процентах).



Рис. 2. Структура производства продукции сельского хозяйства по категориям хозяйств (в текущих ценах; в процентах) [2]

Из данных рис. 2 следует, что на протяжении анализируемого периода наибольший удельный вес производства сельскохозяйственной продукции производится в сельскохозяйственных организациях, на которые приходится 64,4% сельскохозяйственного производства в 2010 г. и 79,3% в 2017 году.

Таким образом, следует отметить, что в Республике Беларусь отдаётся предпочтение развитию крупнотоварного сельскохозяйственного производства.

При этом следует отметить, что в целом за анализируемый период численность сельскохозяйственных организаций сократилась на 256 ед. за счёт снижения численности производственных кооперативов на 503 ед. унитарных предприятий на 80 ед. и обществ с дополнительной ответственностью на 12 ед. ввиду того, что как было указано выше в Республике Беларусь отдаётся предпочтение развитию крупнотоварного сельскохозяйственного производства.

В табл. отражена динамика численности сельскохозяйственных организаций по организационно – правовым формам за 2011–2018 гг.

Таблица

**Динамика численности сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь по организационно – правовым формам за 2011–2018 гг [2].**

Показатель	Год								Отклонение (+/-)	Темп роста %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего юр. лиц	1613	1564	1530	1497	1454	1469	1509	1357	-256	84,13
Из них:										
Акционерные общества, в т.ч.	400	507	518	545	551	612	710	652	252	163,00
ОАО	374	482	489	510	520	580	680	624	250	166,84
ЗАО	26	25	29	35	31	32	30	28	2	107,69
ООО	117	136	148	152	150	168	207	204	87	174,36



Окончание табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ОДО	20	17	16	13	12	12	10	8	-12	40,00
Производствен- ные кооперативы	541	393	364	348	318	225	58	38	-503	7,02
Унитарные предприятия	535	511	483	439	423	452	524	455	-80	85,05

Из данных табл. 1 следует, что наибольшая численность сельскохозяйственных организаций является акционерными обществами, в частности открытыми акционерными обществами. Вторая по численности группа сельскохозяйственных предприятий является унитарными предприятиями.

Сельское хозяйство Беларуси – динамично развивающаяся отрасль, на его долю приходится около 15 % всех инвестиций в основной капитал [1]. Республика Беларусь заинтересована в дальнейшей модернизации предприятий отрасли, в том числе и за счет иностранных инвестиций. Министерство сельского хозяйства в пределах своей компетенции проводит государственную политику, направленную на привлечение иностранных инвестиций в агропромышленный комплекс, разрабатывает и реализует стратегии, программы развития экспорта товаров и услуг, инвестиционные проекты с участием иностранного капитала в сельскохозяйственном производстве и отраслях промышленности, занимающихся переработкой сельскохозяйственного сырья.

#### Использованная литература

1. Межуева, И. Тенденции развития АПК Беларуси / И. Межуева // Аграрная экономика. – 2017. – № 8. – С. 15–21.
2. Ляпишева, И. Организационные формы сельскохозяйственного производства: новые тенденции / И. Ляпишева // АПК: экономика, управление. – 2016. – № 2. – С. 22–27.
3. Обухович, В.С. Формирование механизма активизации производственной деятельности в аграрной сфере / В.С. Обухович // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной Академии. – 2018. – № 1. – С. 21–27.
4. О Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 29.11.2018. – 5/45845.
5. Сельское хозяйство Республики Беларусь. Статистический ежегодник Республики Беларусь за 2018 год. – Мн., 2018. – 235 с.

### **Погодження механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємств торгівлі**

*Ольшанський О. В. к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЗЕД і туризму  
Харківського державного університету харчування та торгівлі  
alex\_olshanskiy@ukr.net*

Запропонований у цьому дослідженні підхід щодо погодження механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами підприємств торгівлі ґрунтується на формуванні системи збалансованих показників підприємств, які

зіставляються з об'єктами бізнес-процесів, задіяних для досягнення поставлених цілей і при розробці методів оцінки рівня досягнення останніх.

У роботах з економіко-математичного моделювання, наприклад роботи [1; 2], з середини ХХ ст. при створенні економічних моделей використовувався метод експертних оцінок, а також математико-статистичні прийоми. У той же час, автори відзначали суттєві недоліки обох підходів. Так, у роботі [2, с. 8] показано, що «при всій важливості і необхідності використання методу експертних оцінок ... він страждає принаймні двома недоліками. В основі цього методу лежить досвід і «ділова інтуїція» фахівця-експерта, який провадить оцінку, тобто чинники, значною мірою залежать від суб'єктивних уявлень даної особи. Активне використання цього методу у даний час обумовлено тим, що математико-статистичні прийоми слабо використовуються на практиці, тому що погано взаємодіють зі специфікою макромоделей відтворення». Запропонована у дослідженні динамічна модель сталого розвитку підприємства торгівлі побудована на основі використання думок експертів.

Сутність динамічної моделі сталого розвитку. Побудова динамічної моделі сталого розвитку базується на моделюванні режиму функціонування і розвитку даної господарської системи як такого способу оцінки (вимірювання), який дозволяє з'єднати різноманітність і умови прийнятих рішень, характеристики невизначеності діяльності господарської системи з різноманітністю кінцевих результатів, з характеристиками і властивістю невизначеності результатів функціонування даної господарської системи. Ідея побудови динамічних моделей для формування ефективного режиму реалізації функцій системи вперше була висловлена у роботах професора І.М. Сироежіна і отримала розвиток у роботах по теорії організаційно-економічних вимірів [2; 3]. Суть методу полягає у наступному.

Діяльність будь-якої господарської системи являє собою вибір і реалізація довільного набору зв'язків з безлічі потенційно можливих, а також підтримання або розриву вже існуючих зв'язків. Безліч реалізованих зв'язків при переході системи з одного стану до іншого характеризується поняттям «режим діяльності». У кожен момент часу господарський об'єкт може знаходитися в одному з двох станів (режимів): режим функціонування (стабільний набір зв'язків) і режимі розвитку (набір зв'язків що змінюється).

Режим діяльності господарської системи може бути представлений певною кількістю економічних показників. З кожним конкретним режимом можна зіставити певні значення показників або (з урахуванням вимоги порівнянності і необхідності включення елементів динаміки) темпи зростання (приросту) показників.

Використовуючи ранжування показників за темпами зростання, можна побудувати такий порядок, який здатний сформулювати вимоги до кращого режиму діяльності і може виступати у ролі еталона. Такий порядок має назву нормативної системи показників, тобто являє собою систему показників, упорядкованих за темпами зростання таким чином, що підтримка цього порядку на тривалому проміжку часу забезпечує найкращий режим функціонування господарської системи.

Нормативна система показників – модель еталонного режиму функціонування господарської системи. Будь який фактичний порядок показників можна порівняти з нормативним шляхом розрахунку між ними коефіцієнта рангової кореляції.

Спрямованість підприємства на підвищення його ефективності і стійкості може бути описана за допомогою розробки певних цільових установок. При цьому слід відзначити вимогу розгляду підприємства як динамічної системи, що призводить до

необхідності формулювати не «мети-стану», а «мети-напряму», наприклад «скорочувати чисельність» або «збільшувати оборотні кошти». У зв'язку з цим формулювання мети господарської політики підприємства не вимагає встановлення (на першому етапі прийняття рішень) абсолютних рівнів показників, більш того, не є необхідним і встановлення заходів їх руху (темів зростання). Цільові установки можуть бути отримані шляхом упорядкування показників стану і результатів діяльності підприємства. Мета управління буде полягати у підтриманні даного порядку. Шляхом цілеспрямованого конструювання та контролю динаміки показників, можна не тільки визначити напрямок руху господарської системи, а й управляти цим рухом для досягнення визначених цілей.

Очевидно, що критерії для вибору вимог до найкращого режиму діяльності можуть бути різними. Зокрема, у якості такого критерію може виступати підтримка (зростання) сталого розвитку підприємства.

Розроблені моделі сталого розвитку повинні служити точкою відліку при оцінці фактичного режиму функціонування підприємства, орієнтиром у прийнятті стратегічних управлінських і фінансових рішень.

Принцип порівнянності вимагає побудови такої кількісної моделі, яка б дозволила порівнювати два будь-яких режиму діяльності підприємства між собою. Режими пропонується порівнювати на основі розрахунку наступної інтегральної оцінки [4]:

$$E = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{n(n-1)} \quad (1)$$

де:  $E$  – оцінка режиму функціонування господарської системи;

$n$  – число показників у динамічній моделі сталого розвитку;

$m_i$  – кількість інверсій у фактичному порядку для показника, що має  $i$ -й ранг (займає  $i$ -те місце) у динамічній моделі:

$$m_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad (2)$$

де:  $a_{ij}$  – змінна, що показує наявність/відсутність у фактичному упорядкуванні показників бінарного відношення «швидше» між  $i$ -м  $j$ -м показниками, встановленого у нормативі ( $i=1, \dots, n; j=1, \dots, n$ ):

$a_{ij} = 1$ , якщо  $r_i > r_j$  при  $i < j$ ;

$a_{ij} = -1$ , якщо  $r_i < r_j$  при  $i > j$ ;

0 – в інших випадках,

де  $r_i$  і  $r_j$  – ранги  $i$ -го  $j$ -го показників у фактичному упорядкуванні.

Якщо позначимо суму інверсій у реальному порядку показників ( $P$ ) відносно нормативного порядку ( $H$ ), заданого у динамічній моделі ( $\sum_{i=1}^n m_i$ ) у вигляді  $M(P, H)$ , то вираз (1) можна представити у вигляді формули

$$E = 1 - \frac{M(P, H)}{n(n-1)} \quad (3)$$

Оцінка  $E$  варіюється від 0 до 1. Збіг фактичного і заданого нормативного порядку показників свідчить про абсолютний рівень реалізації економічної стратегії підприємства, яка направлена на забезпечення його максимальної стійкості. При цьому всі нормативно задані співвідношення темів зростання показників фактично виконуються, а  $E=1$ .

Фактичний порядок показників, протилежний еталонному, дає оцінку  $E=0$ . Чим ближче оцінка знаходиться до одиниці, тим найбільша частка заданих нормативних співвідношень між показниками реалізується у господарській діяльності підприємства.

Узагальнююча оцінка режиму функціонування господарської системи  $E$  характеризує ступінь наближення до ідеалу і не залежить від досягнутих у минулому результатів. Це свого роду стратегічна оцінка, так як вона показує рівень досягнення стратегічних цілей економічного розвитку, закладених у динамічну модель еталонного режиму функціонування господарської системи.

Використана література:

1. Сыроежин И. М. Планомерность. Планирование. План: теоретические очерки. М.: Экономика, 1986. – 248с.

2. Тинбэрхэн Я., Бос Х. Математические модели экономического роста. М.: Прогресс, 1967. – 174 с.

3. Погостинская Н. Н., Погостинский Ю. А. Системный подход в экономико-математическом моделировании: учеб. пособие. СПб.: СПбГУЭФ, 1999. – 74 с.

4. Савинская Н. А. Риски и устойчивость предприятия / ред. Д. В. Соколов. СПб.: СПбГУЭФ, 1999. – 99 с.

### **Шляхи поліпшення державного управління інвестиційними процесами на регіональному рівні**

*Странчук С. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
baysvetlana@gmail.com*

*Костенко С. О. здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем 2 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Національного фармацевтичного університету*

Ефективність економічного зростання значною мірою залежить від державної політики управління інвестиційними процесами. Формування сприятливого інвестиційного клімату на регіональному рівні передбачає забезпечення виробничо-технологічної модернізації, розширення виробничих потужностей, підвищення ефективності, зміцнення конкурентоспроможності та реалізацію економічного потенціалу.

Пріоритетами державного управління інвестиційними процесами на регіональному рівні є розвиток міжрегіонального співробітництва, пошук джерел фінансування інвестиційних процесів; модернізація стратегій регіонального розвитку задля раціонального використання обмежених ресурсів.

Рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону виступає одним із ключових чинників при виборі інвестором території для реалізації інвестиційних проектів. Аналіз розвитку фінансово-кредитної, виробничої та інформаційно-обслуговуючої компонент інвестиційної інфраструктури в розрізі регіонів України показав наявність кореляційного зв'язку між ефективністю їх функціонування та обсягами залучених інвестицій, що зумовлює необхідність комплексного та системного підходу до їх розвитку [1].

Використання додаткових можливостей для популяризації інвестиційних проєктів і залучення в галузь зовнішнього інвестиційного ресурсу можна реалізувати через інститути міжнародної фінансово-інвестиційної підтримки (СОТ, зони вільної торгівлі, угоди про асоціацію), ресурси міжнародних фінансових організацій (МВФ, СБ, ЄІБ, МФК, ЄБРР, ФАО), існуючі на сьогодні доволі значні пропозиції від урядів іноземних держав та спільнот (ЄС), що надають кредити, програми технічної допомоги в різних секторах, діяльності агенцій міжнародної співпраці [2].

Висновки. Зміна соціально-економічної ситуації у регіонах пов'язана із курсом на євроінтеграцію зумовлює необхідність внесення певних коректив у стратегію розвитку регіонів, що дасть змогу інвестору орієнтуватись на конкретні визначальні для нього характеристики території.

Використана література:

1. Гуменна К. Р. Державне управління інвестиційними процесами на регіональному рівні: автореферат дис. ...канд. екон. наук: 08.00.05 / К.Р. Гуменна; Мукачівський державний університет. – Мукачево: 2015. – 20 с.

2. Волошин В.І. Підвищення рівня інвестиційної активності АПК України шляхом удосконалення інфраструктурних умов / В.І Волошин, Д.А. Кучер // Ефективна економіка № 12, – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

**Теоретические аспекты дефиниции «инвестиционный банкинг»**  
*Строганова И. А., м.э.н., старший преподаватель кафедры учета, финансов, логистики и менеджмента Полоцкого государственного университета*  
*stroganova.ira@list.ru*

*Рудак В. Д., студентка 4 курса специальность «Финансы и кредит»*  
*Полоцкого государственного университета*

В настоящее время в научной литературе и законодательных актах существуют различные определения инвестиционного банкинга, однако, единая устоявшаяся дефиниция отсутствует.

Одну из первых трактовок инвестиционного банкинга можно встретить в действующем в США законе об инвестиционных компаниях 1940 г. [1]. Согласно этому документу «инвестиционным банкиром считается лицо, которое ведет деятельность по размещению ценных бумаг, выпущенных третьими лицами».

Как следует из этого определения, деятельность инвестиционного банкира заключается в операциях с ценными бумагами. Такой подход американского законодателя, высказанный в начале XX в., до сих пор находит поддержку в научной зарубежной литературе.

Согласно Мишелю Флюриету (Michel Fleuriet) «в традиционном смысле инвестиционный банкинг означает первоначальную покупку ценных бумаг для их перепродажи третьим лицам» [2].

Позицию, по которой суть инвестиционного банкинга заключается в операциях с ценными бумагами, поддерживают и такие зарубежные авторы, как Алан Моррисон (Alan D. Morrison) и Уильям Уилем (William J. Wilhelm Jr.). Они отмечают, что «наиболее важная роль инвестиционного банкинга заключается в организации выпуска

новых ценных бумаг корпорациями и предпринимателями, которым требуется новый капитал» [3].

Словарь финансовых терминов (Dictionary of Financial Terms) [4] закрепляет следующее определение: «Инвестиционный банк – финансовый институт, который помогает компаниям организовывать их выпуски облигаций и акций на рынке, обычно действуя в качестве посредника между эмитентом и инвесторами».

Проблемы развития инвестиционных банков подвержены постоянному обсуждению, как за рубежом, так и в России. В частности, в России исследованием данной темы подробным образом занимался Я. М. Миркин, Е. Маковская, Ю. А. Данилов. На работах этих авторов мы и построим свое исследование.

Е. Маковская считает, что «инвестиционный банк помогает разработать и реализовать оптимальную для клиента структуру долгового или акционерного финансирования» [5]. По сути это организация, которая работает с ценными бумагами: долговыми – облигациями и долевыми – акциями.

Похожее по сути, однако более подробное определение инвестиционного банка предложили российские авторы Я. М. Миркин и В. Я. Миркин: «Инвестиционный банкинг (инвестиционное банковское дело) – традиционное значение термина (в США) подразумевает деятельность по консультационному обслуживанию, финансовому посредничеству в первичном размещении ценных бумаг и гарантированию указанного размещения, включая полный или частичный выкуп эмиссии. Более широкое значение обозначает работу на фондовом рынке полносервисных брокерско-дилерских компаний (инвестиционных банков), осуществляющих все виды деятельности на рынке ценных бумаг, в том числе брокерские услуги, андеррайтинг, дилерские операции, доверительное управление, обслуживание реорганизаций, финансовый инжиниринг и др.» [6].

Более широкое определение дает и Ю. А. Данилов: «Инвестиционный банк – это крупная универсальная коммерческая организация, сочетающая большинство допустимых видов деятельности на рынке ценных бумаг и на некоторых других финансовых рынках».

Как следует из всех изложенных дефиниций, основной функцией инвестиционных банков является работа с ценными бумагами. Однако есть и иные точки зрения. Например, Елена Маковская делает акцент на сделках слияний, поглощений и реструктуризаций, ведя речь об инвестиционных банках и консультантах: «К ним клиенты приходят с самыми разными задачами – оценить свой бизнес (ведь котирующимися на фондовом рынке акциями могут похвастаться от силы две-три сотни крупнейших компаний), купить или продать какой-то бизнес».

С момента своего появления инвестиционный банкинг значительно трансформировался в связи с развитием предприятий, появлением новых секторов, глобализацией рынка, изменением государственных потребностей. Так, если несколько десятков лет назад предприятия обращались к инвестиционным банкирам исключительно за помощью в размещении ценных бумаг, то в настоящее время компании работают также с инвестиционными банкирами, хеджируя свои риски, т. е. на рынке производных финансовых инструментов.

В связи с глобализацией на рынке все чаще стали происходить сделки трансграничного слияния и поглощения, к организации и участию в которых привлекаются инвестиционные банки. Государство пытается контролировать свои расходы и обеспечивать выполнение бюджета, а также подвергает приватизации

государственные предприятия. Нередко инвестиционных банкиров привлекают, чтобы те помогли в финансовых решениях по контролю над государственными финансами или для оценки государственных активов перед выставлением их на приватизацию.

Изменение операций и деятельности инвестиционных банкиров отразилось и на определениях инвестиционного банкинга, предлагаемых исследователями. Сейчас многие авторы публикаций согласны, что инвестиционный банкинг – это не только операции с ценными бумагами и сделки слияний и поглощений, а комплекс этих и иных операций.

Интересное определение инвестиционного банка дается в Оксфордском словаре [7]: «Инвестиционный банк – банк, который работает с большими компаниями». Критерием отнесения к инвестиционным банкирам тут является размер клиента банка или финансовой компании. Наверное, указанное определение очень широко. Хотя обычно инвестиционные банки чаще всего работают именно с крупными компаниями и организациями, чтобы окупить свое вознаграждение, эта работа сама по себе не означает, что банк или финансовая компания являются инвестиционным учреждением.

Учитывая изложенное, можно выделить основные черты инвестиционного банкинга:

он может осуществляться как банками, так и иными финансовыми организациями (в том числе надгосударственными и государственными);

основная задача инвестиционного банкинга – реализация инвестиционных намерений клиента;

сфера инвестиционного банкинга помимо прочего включают рынок ценных бумаг, слияния и поглощения, производные финансовые инструменты, структурированные финансовые продукты, консультации, аналитику.

На основании этих элементов предлагается авторское определение инвестиционного банкинга, которое, более полно отражало бы суть изучаемого понятия на нынешнем этапе развития: «Инвестиционный банкинг – деятельность финансовой организации, основными функциями которой являются содействие клиентам в реализации их инвестиционных намерений, в том числе на рынке ценных бумаг, производных финансовых инструментов, структурированных финансовых продуктов, на рынке слияний, поглощений и реструктуризаций, консультационных и аналитических услуг».

Итак, в настоящее время определение инвестиционного банкинга претерпело определенные изменения. Если при появлении инвестиционного банкинга его основной целью было содействие клиенту в операциях и сделках с ценными бумагами, ныне понятие инвестиционного банкинга является очень широким и охватывает собой иную деятельность по реализации инвестиционных намерений клиента.

Использованная литература:

1. The Investment company Act of 1940. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://legcounsel.house.gov/Comps/Investment%20Company%20Act%20Of%201940.pdf>. – (дата доступа: 07.09.2019).

2. Fleuriet Michel. Investment banking explained: An insides guide to the industry. McGraw-Hill Finance & Investing,- McGraw-Hill Education, 2008. – 369 с.

3. Morrison Alan D., Wilhelm Jr William J. Investment banking: institutions, politics, and law. Oxford university press, 2007. – 356 с.

4. Словарь финансовых терминов Farlex./Режим доступа: <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Investment+banking>. (дата доступа: 07.09.2019).
5. Маковская Е. Познай самого себя // Эксперт. 2001. – № 24.
6. Миркин Я. М., Миркин В. Я. Англо-русский толковый словарь по банковскому делу, инвестициям и финансовым рынкам: свыше 10 000 терминов. М.: Альпина Паблишерз, 2006.
7. Oxford advanced learner's dictionary. Oxford university press, 2014.

**Державно-приватне партнерство як інструмент інвестиційної підтримки реалізації державних програм соціально-економічного розвитку в Україні**

*Сухомлина М. В., здобувач другого рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

*Козирєва О. В., д.е.н., зав. кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ  
yakakos74@gmail.com*

Відносно новим інструментом стимулювання економічного розвитку серед країн, що розвиваються, є державно-приватне партнерство (ДПП). Наголошується, що такий тип партнерської взаємодії держави і бізнесу може забезпечити підвищення ефективності управління, залучення інвестицій, впровадження інноваційних рішень та технологій, а також розподілить підприємницькі та інвестиційні ризики між партнерами.

Становлення партнерської форми господарювання в економіці, зокрема ДПП, як однієї з основних тенденцій при реалізації економічної політики країн світу цікавить багатьох дослідників сучасності. Залучення державою приватного партнера до реалізації державних програм соціально-економічного розвитку є одночасно причиною та наслідком якісно іншого етапу соціально-економічних відносин.

Розвиток національної економіки, що відбувається зазвичай через реалізацію державних програм соціально-економічного розвитку, потребує інвестиційної підтримки.

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року (Стратегії 2020), затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 6.08.2014 р. № 385, серед операційних цілей з підвищення конкурентоспроможності регіонів визначено підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів через підтримку інтегруючої ролі міст як центрів економічного та соціального розвитку, що передбачає «...розвиток державно-приватного партнерства шляхом посилення взаємодії в системі «органи місцевого самоврядування – бізнес-територіальна громада» [180].

З огляду на те, що ДПП є складним механізмом взаємодії двох партнерів, держави та бізнесу, охоплює багато сфер, переслідує багато цілей, спрямованих на різні масштаби, реалізується через різні організаційні форми, прийти до чіткого та узгодженого визначення поняття ДПП, яке б відображало його специфіку та багатоаспектність, дуже складно.

Враховуючи вищевикладене, загальноприйнятого визначення терміну «ДПП», яке було б достатньо змістовним та відображало сутність поняття, в науці та практиці сьогодні немає. Це пояснюється тим, що даний вид партнерства передбачає складний



процес взаємовідносин держави та приватного сектору, взаємоузгодження інтересів партнерів, а також врахування інтересів суспільства.

Тому пропонується розвинути дослідження підходів щодо визначення поняття ДПП, виокремивши різні аспекти партнерства, що згадуються різними науковцями та фахівцями з ДПП (табл.).

Таблиця

### Підходи до визначення поняття «державно-приватне партнерство»

Підходи	Автори	Трактування терміна
1	2	3
Організаційний підхід (відображає організаційні аспекти партнерства)	«Зелена книга» Європейської Комісії (2004 р.)	«...різноманітні форми співпраці між органами державної влади та діловим співтовариством, метою якої є забезпечення фінансування, будівництва, реконструкції, управління та обслуговування інфраструктури чи надання послуг» [1]
	Представництво ООН в Україні з питань розвитку державноприватного партнерства в житлово-комунальній сфері економіки	«...форма організації бізнесу між державною та приватною сторонами, яка дозволяє реалізувати суспільно значущі проекти у різних сферах інфраструктури більш ефективним шляхом, ніж цього можуть досягти ймовірні партнери поодиночки, та передбачає спільне інвестування матеріальних і нематеріальних активів» [2]
	Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI (2010 р.)	«...співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими
Цільовий підхід (наголошує на тому, що ДПП повинно завжди діяти у площині вирішення суспільно значущих питань)	В. Михеєв	«Система співробітництва приватного сектору, підприємств і організацій бізнесу з державними установами, а також регіональних корпорацій з державними підприємствами, установами, спрямованого на досягнення загальних економічних цілей, розв'язання актуальних соціально-економічних завдань» [4]
	Є. Коровін	«...середньо- або довгострокове співробітництво між громадським та приватним сектором, у рамках якого відбувається розв'язання політичних завдань на основі об'єднання досвіду та експертизи кількох секторів і розділення фінансових ризиків і вигод» [5]
	І. Запатріна	«...можливість обміну досвідом, у залученні представників приватного сектору до участі в соціально важливих проектах, бюджетні кошти на які не завжди доходять» [6]
Економічний підхід (вказує на значущість)	К. Павлюк	«... розбудова механізмів ДПП поряд із задоволенням інтересів держави та приватного сектора спроможна забезпечити зростання капіталізації економіки й досягнення суспільно значущих цілей» [7]

1	2	3
впливу ДПП на стан економіки)	Агентство USAID, Україна	«...новий інструмент економічного розвитку» [8]
	Т. Єфименко	«...інструмент державного регулювання економіки, спрямований на подолання наслідків фінансово-економічної кризи та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку на основі модернізації та розбудови інфраструктури економіки, покращення надання суспільних послуг, поліпшення умов здійснення підприємницької діяльності, стимулювання інвестиційно-інноваційної активності, розвитку конкурентного середовища та підвищення ефективності управління державною власністю» [9]
Фінансовий підхід (розглядає ДПП через елементи фінансового механізму)	Дж. Блондел	«...ДПП зазвичай включає в себе проектування, будівництво, фінансування, обслуговування та/або експлуатацію об'єктів інфраструктури суспільного призначення приватним сектором в рамках довгострокових контрактів фінансового характеру» [10]
	Б. Данилишин	«...система співробітництва, в якій розподіляються ризики між партнерами за принципом кращої спроможності їх нейтралізації, а також існує узгоджений підхід до поділу винагород» [11]
	Л. Гриценко	«...форми взаємовідносин між державою або органами місцевого самоврядування та приватним партнерами, які оформляються у вигляді договору, передбачають реалізацію і сумісне фінансування суспільно значущих проектів на довгостроковій основі та розподіл ризиків, відповідальності і винагород» [12]
Інституціональний підхід (акцентує увагу на інституціональній природі ДПП)	М. Вілісов	«...правовий механізм узгодження інтересів та забезпечення рівноправності держави і бізнесу в рамках реалізації економічних проектів, спрямованих на досягнення цілей державного управління» [13]
	О. Яременко, А. Гриценко	«...ДПП виступає соціально-економічним інститутом, зважаючи на велику кількість суб'єктів, що охоплює дане партнерство, а також сфер реалізації ДПП» [14]
	В. Варнавський	«...інституціональний і організаційний альянс між державою і бізнесом з метою реалізації національних і міжнародних, масштабних і локальних, але завжди суспільно значущих проектів у широкому спектрі сфер діяльності» [15]
	С.В. Підгаєць, А.Ф. Мельник	«...співробітництвом держави, суб'єктів підприємницької діяльності і суспільних інститутів у різних сферах суспільної діяльності для реалізації суспільно значимих і пріоритетних для держави проектів за її політичної та інституційної підтримки, об'єднання ресурсів сторін, справедливого та ефективного розподілу ризиків між партнерами, прозорості і рівноправності відносин для забезпечення ефективного розвитку економіки» [16]

Отже, у табл. наведено узагальнення підходів до визначення поняття ДПП.

Досліджуючи змістовне наповнення поняття ДПП слід також враховувати сутність проблем, які постають при реалізації проектів ДПП. Так, окрім чинників, що гальмують належний розвиток ДПП в Україні, експерти виокремлюють питання корупційної складової таких проектів.

Використана література:

1. Зелена книга Європейської комісії «Щодо державно-приватного партнерства та законодавства співдружності про державні контракти та концесії», СОМ. – Брюссель, 2004. – 327 с.

2. Матеріали представництва ООН в Україні з питань розвитку державно-приватного партнерства в житлово-комунальній сфері економіки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.un.org.ua/ua](http://www.un.org.ua/ua).

3. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 №2404-VI (зі змінами і доповненнями). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

4. Міхеєв О.Л. Частно-государственное партнерство в условиях смешанной экономики: теория и практика становления и функционирования: монография. – М.: «Анкил». – С. 40.

5. Коровин Є. Кредитный риск проектов частно-государственного партнерства и механизмы поддержки: выступление на круглом столе «Федеральные инструменты поддержки инвесторов». – 10 октября 2006 г.

6. Запатріна І.В. У світі публічно-приватне партнерство є ширшим поняттям, ніж концесія, оренда чи управління. – Юридична газета, № 46 – 13 листопада 2012 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrppp.com/images/stories/Yur-Gazeta\\_No.pdf](http://ukrppp.com/images/stories/Yur-Gazeta_No.pdf).

7. Павлюк К. В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави / К. В. Павлюк, С. М. Павлюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 10–19. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2010\\_17\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_4).

8. Беседіна О. Базове опитування щодо поінформованості щодо державноприватного партнерства / О. Беседіна, Д. Нізалов, Р. Семко // Матеріали USAID. – 2012. // Офіційний сайт Програми розвитку ДПП в Україні, USAID. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ppp-ukraine.org/wp-content/uploads/2014/11/5PPP-Awareness-Survey-Ukr.pdf>.

9. Єфименко Т.І. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки: монографія / [Єфименко Т.І., Черевиков Є.Л., Павлюк К.В. та ін.]; за заг. ред. чл.-кор. НАНУ Т.І.Єфименко; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. – К., 2012. – 372 с.

10. Blondal J. R. International Experience Using Outsourcing, Public Private Partnerships and Vouchers. – Arlington VA: IMB Centre for the Business of Government, 2005. – 48 p.

11. Данилишин Б. Державно-приватне партнерство – стратегічна форма взаємодії влади і бізнесу // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.yurist-online.com/news/kmu/2>.

12. Гриценко Л. Л. Концептуальні засади державно-приватного партнерства /

Л. Л. Гриценко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – № 3. – С. 52–59.

13. Вилисов М.В. Государственно-частное партнерство: политико-правовой аспект // Власть. – 2006. – № 7. – С. 14-19.

14. Єфименко Т.І. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки: монографія / [Єфименко Т.І., Черевиков Є.Л., Павлюк К.В. та ін.]; за заг. ред. чл.-кор. НАНУ Т.І.Єфименко; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. – К., 2012. – 372 с.

15. Варнавский В.Г. Частно-государственное партнерство. [Электронный ресурс]. – Сайт «Экспертный канал «Открытая экономика». – Режим доступа: [www.opes.ru/article\\_doc.asp?d\\_no=50578](http://www.opes.ru/article_doc.asp?d_no=50578).

16. Підгаєць С. Державно-приватне партнерство в системі інституційного забезпечення економічних процесів [Текст] / А. Мельник, С. Підгаєць // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2011. – січень-березень (№ 1). – С. 7–19. – [Електронний ресурс]. – [Режим доступу]: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/15796/1ZMetbHUK%20A.pdf>.

### **Трансформація банківського сектора республіки Беларусь в контексті цифрового банкінга**

*Строганова І. А., к.э н., старший преподаватель кафедры учета, финансов, логистики и менеджмента Полоцкого государственного университета, г. Новополоцк, Беларусь, i.stroganova@pdu.by*

*Трубченко В. А., студентка 4 курса специальности «Финансы и кредит» Полоцкого государственного университета*

Мировой и отечественный опыт показывают, что наиболее быстро воспринимаются и внедряются новые цифровые технологии в финансово-банковском секторе, который является локомотивом цифровой трансформации в стране, мотивируя и подтягивая другие сектора экономики.

Финансовые инновации предусматривают наличие специального инструментария для ускорения использования денежных средств в качестве ресурса создания инновационных и инвестиционных фондов.

Основная цель инновационной политики кредитной организации - создание новой продуктовой линейки и выход на новые рынки. Весь спектр банковских технологических инноваций можно разделить на две группы: продуктовые и процессные инновации. Итогом адаптации банковско-продуктовых инноваций является внедрение нового продукта или услуги с новыми высокоэффективными параметрами; процессные инновации позволяют значительно усовершенствовать методы продажи банковских продуктов или оптимизировать организационную структуру бизнеса. Все виды банковских инноваций нацелены на снижение издержек финансово-хозяйственной деятельности, а также повышение качества и эффективности проводимых банковских операций.

На данный момент ключевыми направлениями цифровой трансформации банковского сектора Республики Беларусь являются [1]:

- развитие платежного и расчетного пространства;
- удаленная идентификация;

- развитие Open API;
- технологии распределенного реестра;
- искусственный интеллект, машинное обучение, большие данные;
- кибербезопасность.

Остановимся более подробно на результатах реализации Стратегии развития цифрового банкинга в Республике Беларусь на 2016 – 2020 годы. Эффективная работа платежной системы страны является одним из ключевых факторов динамичной и стабильной работы банковской системы и экономики страны в целом. В Республике Беларусь функционирует автоматизированная система межбанковских расчетов, соответствующая лучшим мировым аналогам RTGS систем (систем валовых расчетов в режиме реального времени). Создано и успешно функционирует единое расчетное и информационное пространство (далее – ЕРИП), по сути являющееся уникальной в мировой практике экосистемой для осуществления платежей физическими и юридическими лицами[2, с. 9].

Результатом проведенной работы является положительная динамика доли безналичных расчетов в розничном товарообороте организаций торговли и общественного питания. По данным Национального статистического комитета этот показатель за 6 месяцев 2018 года достиг 40%[3]. К 1 января 2021 г. каждому из банков на территории Республики Беларусь необходимо подключить к СДБО не менее 60% своих клиентов – физических лиц.

Достигнутый в Беларуси показатель по уровню безналичных расчетов с использованием банковских платежных карточек соизмерим с аналогичным показателем экономически развитых европейских государств.

Достаточно быстрыми темпами увеличивается количество бесконтактных банковских платежных карточек, доля которых в общей эмиссии на 1 июля 2018 г. составила 39,4%.

Разработан и внедрен сервис, позволяющий использовать QR-код при осуществлении оплаты в пользу производителей услуг, подключенных к АИС «Расчет». Используя данный сервис плательщику для совершения платежа не нужно знать уникальный номер услуги или искать ее в дереве ЕРИП [2, с. 10].

Новые возможности для клиентов открывает реализованная в Беларуси Межбанковская система идентификации (далее – МСИ). Клиент получает возможность доступа к сервисам любого отечественного банка, что способствует развитию конкуренции и стремлению банков внедрять инновационные продукты.

Расширяется перечень организаций, которые с помощью данных, хранящихся в МСИ, могут дистанционно оказывать услуги физическим и юридическим лицам.

Национальным банком проводится работа по внедрению технологии открытых протоколов интерфейсов прикладного программирования (Open API). Стратегией развития цифрового банкинга на 2016 – 2020 годы определены три направления по разработке открытых API – информационные, платежные и статистические API.

В 2017 году на основе технологии блокчейн реализованы прикладные задачи по ведению реестров выданных банковских гарантий, а также формированию реестра операций по ценным бумагам.

В настоящее время с использованием технологии блокчейн решается задача республиканского масштаба в части перевода из документарного обмена в цифру процесса совершения исполнительных надписей нотариусами. К 2020 году к этому процессу подключатся органы принудительного исполнения.

Важным элементом аналитической обработки информации является обращение к первичным данным банковской системы. Первые шаги в данном направлении были сделаны в 2017 году при создании автоматизированной информационной системы «Представление банковской информации», которая не только реализовала процедуру сбора информации от банков в едином формате, но и централизовала ее представление органам государственного управления.

Банковское сообщество Беларуси не остается в стороне от мировой проблематики киберпреступности. Факты мошенничества с использованием платежных терминалов, хакерские атаки на банки Беларуси, в т. ч. успешные, к сожалению, стали неотъемлемой частью повседневности. Об этом свидетельствуют и факты задержания правоохранительными органами на территории нашей страны членов международных преступных группировок.

Для развития комплексной системы защиты к уже известным и успешно себя зарекомендовавшим организационным, техническим и правовым методам в текущем году добавлено новое решение, основанное на информационном взаимодействии всех заинтересованных сторон, в т. ч. на международном уровне.

В частности, Национальным банком создан Центр мониторинга и реагирования на компьютерные атаки в кредитно-финансовой сфере (FinCERTby) [2, с.13].

Очевидно, что перед цифровыми технологиями стоит большое и многогранное будущее. Однако, следует учитывать тот факт, что цифровая трансформация не только создает многочисленные преимущества для потребителей финансовых услуг, неизбежно увеличивает качество, скорость, доступность взаимодействия потребителей финансовых услуг и финансовых организаций, но вместе с тем создает дополнительные риски. Кибератаки на цифровые финансовые системы способны спровоцировать финансовый кризис.

Необходимо отметить, что в дальнейшем цифровая трансформация качественно изменит технологии предоставления финансовых услуг, поэтому, руководствуясь глобальными трендами развития, центральные банки должны сформулировать новые подходы к информационной безопасности и киберустойчивости финансовой экосистемы в условиях: изменения архитектуры систем; удаленного доступа к финансовым услугам и повсеместного использования мобильных технологий; применения новых перспективных технологий для целей информационной безопасности и киберустойчивости (Big Data, искусственный интеллект); Интернета вещей как элемента платежного пространства.

Используемая литература:

1. Стратегия развития цифрового банкинга в Республике Беларусь на 2016 – 2020 годы: одобр. Постановлением Нац. Банка РБ от 02.03.2016 № 108. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nbrb.by/legislation/documents/digitalbankingstrategy2016.pdf>.

2. Калечиц Д.Л. Приоритетные направления цифровой трансформации банковского сектора Республики Беларусь / Д.Л. Калечиц // Банковский вестник – 2018. – № 10 [663]. – С. 9–14. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.nbrb.by>.

3. Innovation in banking / Banking Network. [Electronic resource]. – Mode of access: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/Innovation-in-banking.IR-NETWORK.Final.April2017.pdf>.

## СЕКЦІЯ 4. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Технологічні тренди майбутнього у бізнес-середовищі

*Антоненко Е. В. здобувач вищої освіти 2 курсу магістерського рівня «Менеджмент бізнес-організацій» ДВНЗ Київського національного економічного університету  
antonelin@i.ua*

*Гарафоновна О. І. д.е.н., професор кафедри менеджменту ДВНЗ Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана  
ogarafonova@ukr.net*

Бізнес-середовище складається з багатьох аспектів. Важливо відмітити, що середовище організації формується із зовнішнього на внутрішнього середовища. Розглядаючи фактори, що впливають на середовище можна виділити технологію – як внутрішній фактор та тренди – як зовнішній.

Технологія може бути розроблена підприємством, інноваційний відділ займається розробкою ефективної стратегією щодо покращення технологічного процесу на підприємстві. Підприємство повинно мати своє виробництво для того, щоб використовувати технологію в процесі виробництва. Технологія має побути доцільною для сфери діяльності в якій працює організація. Технологічні процеси можуть як позитивно так і негативно вплинути на діяльність організації.

Технологія є основою формування будь-якого бізнес-середовища. Керівник компанії повинен володіти знання, які необхідні для формування правильної технологічної стратегії компанії. Наразі, в світі сфера технологій активно розвивається, компанії переходять на нові технології, які мінімізують витрати для організації, але випускають конкурентний та якісний продукт.

Технологічні тренди постійно розвиваються в залежності від сфери діяльності компанії. Якщо дослідити це питання, то можна дійти висновку, що усі технології загалом поділяються на чотири головні складові:

- зосередженість користувача;
- онлайн світ;
- штучний інтелект;
- технології інтернет речей.

Технології постійно розвиваються, що є рушійною силою для розвитку суспільства. В. Хмельницький у своїй доповіді [1], говорить про те, що в 2020 році в світі будуть активно розвиватися шість технологічних трендів, які вплинуть на економіку, бізнес та суспільство (табл.).

Головним трендом у 2020 році з вище перерахованих буде роботизація. Це пов'язано з тим, що операційні процеси ефективніше виконують роботи, а не людина.

В майбутньому усі підприємства перейдуть на автоматизоване управління, що означитиме – велика кількість підприємств усю свою операційну діяльність буде вести без участі людини. З однієї сторони, організація зможе розвиватись в інших сферах, налагоджувати зв'язки з постачальниками, споживачами, з громадськістю. З іншого, є ризик того, що може виникнути ситуація - людина має швидко прийняти рішення, а автоматичні системи вже мають запрограмованого рішення на проблему, що виникла.

Протягом цього року більшість компаній переходить на користування хмарних технологій, компанія зменшує ризики втратити важливу інформацію, що стосується компанії та її діяльності.

**Шість технологічних трендів, які вплинуть на економіку, бізнес та суспільство**

Топ шість трендів майбутнього	Опис тренду
1. Інтернет речей	Усе можна придбати в інтернеті – цей тренд, не такий вже і новий. «Розумні» будинки, електронні ключі та голосові помічники – їх розвиток та запровадження в повсякденне життя людей стає близьким для кожного. Діагностика організму людини буде здійснюватися за допомогою годинника, що зможе відслідковувати виникнення хвороби, що збільшить тривалість життя людей
2. Урбанізація	Населення світу з кожним роком збільшується, що призведе до виникнення нових міст їх розвитку та створенню ефективного бізнес-середовища
3. Зміна клімату	Нажаль, екологічна складова нашої планети знаходить не в найкращому стані, через це виникають проблеми з кліматом. Чисте повітря та вода скоро стане розкішшю для людини
4. Роботизація	В майбутньому роботи будуть майже в усіх сферах діяльності. Вони набагато ефективніше працюють
5. Homo sapiens 2.0	Розвиток 3D-принтера наразі є активною сферою для розвитку. В майбутньому люди зможуть обирати гени та змінювати їх для своїх майбутніх дітей
6. Відсутність особистого простору	Люди знаходяться під пильним наглядом технологій, тому в майбутньому світ буде керованим та повністю прозорим

Джерело: авторська розробка на основі [1].

Як йдеться у дослідженні Microsoft [2]: «Уже сьогодні в Україні технології інтернету речей (IoT) використовують 2% постачальників обладнання, 47% не передбачили можливість впровадження в систему IoT, а 51% постачальників обладнання і зовсім не знають про можливості IoT для підприємств». Це означає, що компанії, які співпрацюють з іноземними постачальниками мають можливість розвиватися за трендами нинішнього світу. Але проблема полягає в тому, що більшість вітчизняних підприємств не знає про тренди, не слідкує за ними та не розвивається. Для того, щоб бізнес був успішним та приносив прибуток своїм власникам необхідно проводити на підприємстві трансформації. За рахунок різних нових технологій, такі як штучний інтелект, доповнена реальність або роботизація.

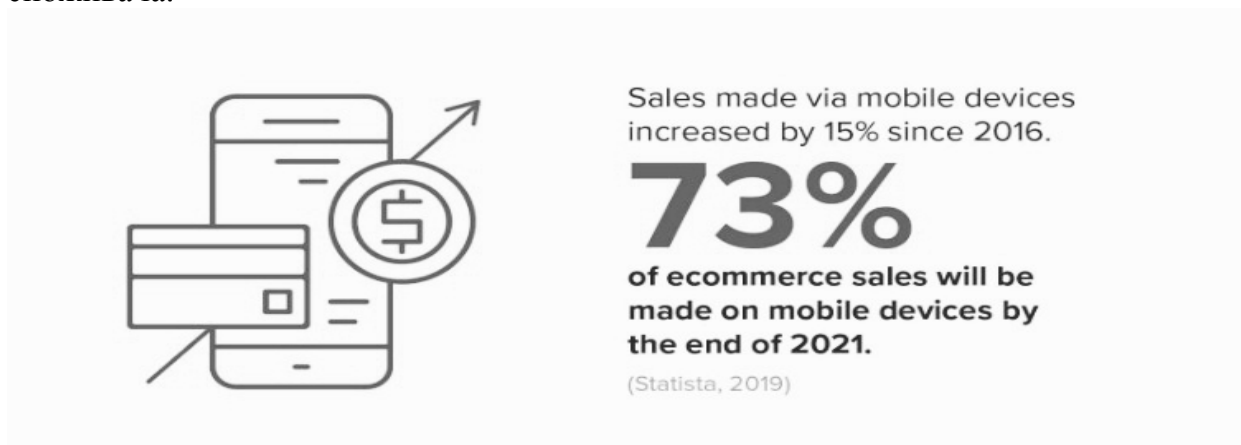
Директор департаменту клієнтського сервісу OLX – Ігор Сироватко, розповів в якому напрямі має змінюватися онлайн-бізнес і на які технології варто звернути увагу [3]. Наразі в Україні активно розвивають організації з продажу певних товарів та послуг, які в своїй діяльності використовують VR (доповнена реальність), через цю технологію компанія має можливість продемонструвати споживачеві, як буде виглядати товар в майбутньому, який буде мати колір, текстуру і вид. Підтвердженням є звіт Digital Bridge [3], який показує, що більше 70 % споживачів будуть більш лояльними до брендів, які використовують AR/VR в своїй стратегії, щоб полегшити та поліпшити досвід покупок. Це пов'язано з тим, що споживачі розуміють, що потрібно витратити



менше часу, але бажають придбати потрібний товар та задовольнити свої потреби, саме ця технологія зменшить витрати часу кожного споживача за запропонує необхідний товар для купівлі продукту.

Важливо відмітити, що майже усі дії споживач буде здійснювати за допомогою смартфона. До кінця 2021 року 73% продажів в електронній комерції буде здійснюватися на мобільному пристрої (рис. 1).

Організація має звернути увагу та вдосконалити майбутню стратегію, тому що споживач і надалі буде використовувати смартфон для покупки різних видів товарів. Через це, відсоток транзакцій значно збільшить, що позитивно вплине на розвиток організації, але для цього необхідно створити необхідні умови та зацікавити споживача.

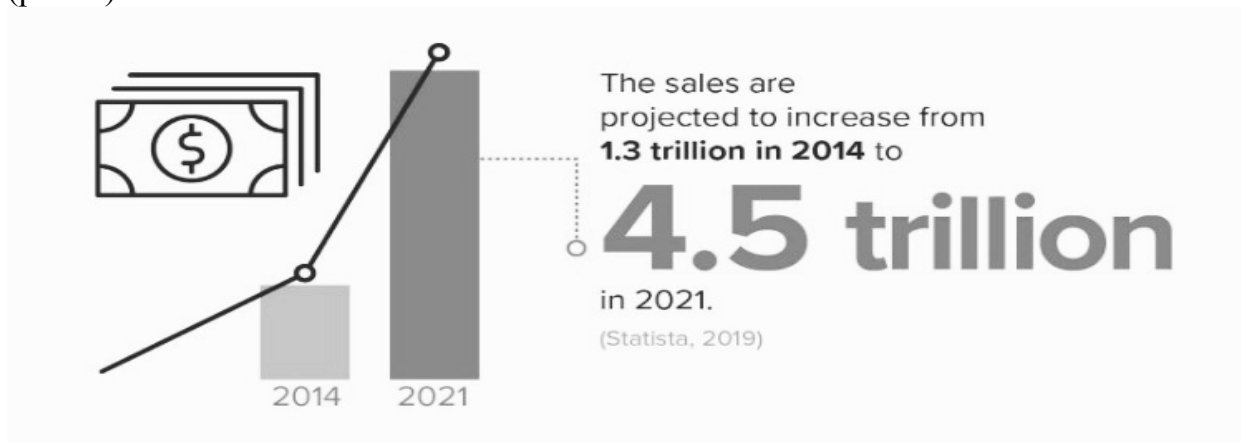


Джерело: [4].

Рис. 1. Продаж товарів, що здійснюється через мобільний пристрій

З 2016 року продажі через мобільні пристрої збільшилися на 15%. До кінця 2021 року 73% продажів в електронній торгівлі буде здійснюватися на мобільному пристрої [4]. Покращення онлайн продажів через смартфон для будь-якого виду бізнесу стане стимулом розробляти нові програмні продукти для покращення конкурентних переваг організації.

Продаж товарів через Інтернет є трендом, що з кожним роком набирає обертів (рис. 2).



Джерело: [4].

Рис. 2. Динаміка росту онлайн продажів

Продажі в електронній комерції постійно ростуть і на те є вагомі причини. Інтернет-магазин є одним з найпопулярніших онлайн-підприємств. Прогнозується збільшення продажів з 1,3 трлн. в 2014 році до 4,5 трлн. в 2021 році. Показник збільшився в три рази протягом 7 років [4].

Це означає, що тренд з кожним роком має збільшуватись. Споживачі витрачають менше часу на покупки в магазині, а купують усі товари онлайн через комп'ютер або телефон.

Отже, технологія є важливим рушієм майбутнього бізнесу. Компанії, що активно її використовуює в своїй діяльності, отримують конкурентні переваги в інноваціях та продуктивності праці. Споживачі зацікавлені отримувати якісний товар, але не менше зацікавлені в тому, щоб цей товар був продемонстрований за рахунок нових технологій. В світі наразі велика кількість компаній активно розвиваються використовуючи нові технологічні тренди. В Україні тільки невелика частка компаній, яка вкладає кошти у розробку, розвиток та використання світових технологій, які в найближчому майбутньому стануть для всіх повсякденним явищем.

Використана література:

1. Хмельницький В. Тренди майбутнього. Їхати нікуди, потенціал України тільки зростатиме / В. Хмельницький // НВ Бізнес. – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/svit-maybutnogo-shcho-chekaye-lyudstvo-cherez-20-30-rokiv-video-50034139.html>.

2. До 2020 року бізнес здійснюватиме половину операцій без участі людини // Економічна правда. – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/03/7/645912/>.

3. Сироватко І. Тренди світового e-commerce: як майбутнє стає реальністю / І. Сироватко // Ukrainian Retail Association. – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/trendy-mirovogo-e-commerce/>.

4. 10 трендов Ecommerce в 2019-2020 году // ContentCafé.Pro West Ecommerce & Marketing Resource Fb group. – 2019. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://contentcafe.pro/ru/10-trendov-ecommerce-2019-2020/>.

### **Стратегічний менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством**

**Баєва О. І.**, к.е.н., доцент кафедри управління та економіки підприємства

*Національного фармацевтичного університету*

*olgaivanovnabaeva@gmail.com*

**Бондаренко А. О.**, здобувач вищої освіти 2 курсу ОПП «Економіка підприємства»

*Національного фармацевтичного університету*

*bondarenkoamina0103@gmail.com*

Впровадження і використання системи ефективного стратегічного менеджменту забезпечує комплексний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, полегшує ухвалення стратегічних рішень, сприяє комунікації, можливості розвитку виробничих потужностей підприємства.

Стратегічний менеджмент можна визначити, як комплекс стратегічних рішень, спрямованих на довготривалий розвиток підприємства, комплекс конкретних дій, що

забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яка може спричинити за собою необхідність перегляду стратегічних цілей і зміну загального напрямку розвитку.

Доцільність формування стратегії полягає в наступному[1]:

стратегія відображає систему цінностей, погляди вищого керівництва організації, його бачення майбутнього, яке допомагає зорієнтувати персонал у потрібному напрямі; аналіз середовища трактує вихідну ситуацію, визначає обмеження, які ним накладаються, і можливу його еволюцію;

сформована стратегія є інструментом координації, який забезпечує узгодження цілей, а у випадку виникнення конфліктів чи протиріч сприяє досягненню компромісів, допомагає здійснювати діагностику діяльності організації, визначаючи причини відхилень між цілями та результатами;

наявність сформованої стратегії підвищує готовність організації реагувати на непередбачені зміни, демонструє зв'язок між функціями посадових осіб, сприяє обґрунтованому управлінню.

Реальність і ефективність стратегії підприємства можливі, за умови, що стратегічні цілі є чіткими, вимірюваними, досяжними, визначені в часі, комплексні, підтверджені необхідними ресурсами.

Стратегічний підхід до керування підприємством дає змогу підприємству чітко визначати свої завдання, націлює керівників на перспективне мислення, веде до чіткої координації зусиль, сприяє підготовленості організації до раптових змін і криз.

Використана література:

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/11780> (дата звернення 21.09.2019).

**Роль менеджменту знань в стратегічному розвитку організації**  
**Бутенко Н. Ю.**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський  
національний економічний університет ім. В. Гетьмана»  
*rix\_box@voliacable.com*

Усвідомлення знань як економічного ресурсу, життєво необхідного для діяльності комерційних компаній, є вагомою підставою для включення їх до сфери управлінської діяльності. Не випадково управління знанням у компаніях сьогодні розглядається як важливе стратегічне завдання. Сучасна вітчизняна й закордонна теорія й практика мають у розпорядженні різні підходи й методи управління, що використовуються для рішення завдань розвитку інтелектуального капіталу в цілому й управління знаннями зокрема.

Досвід роботи провідних світових та вітчизняних підприємств засвідчує, що ефективність системи управління знаннями напряму впливає на успішність розвитку підприємства, підтвердженням чому виступає система збалансованих показників (BSC). Однією з невід'ємних складових цієї системи є проекція «навчання та розвиток», в основі якої – показники навчання та розвитку персоналу підприємства. Поступово концепція управління знаннями набуває практичних обрисів в системі управління сучасним підприємством та сприяє формуванню конкретних результатів на

шляху забезпечення конкурентоспроможності та успішності розвитку вітчизняних підприємств.

Сучасний стан в галузі управління знаннями можна охарактеризувати, з одного боку, підвищеним інтересом бізнесу й, з іншого боку, відсутністю розробленої й перевіреної практикою цілісної системи, розмаїтістю підходів, методів, технологій управління знаннями, що пропонуються.

Важливим аспектом управління знаннями є ті знання, що знаходяться у свідомості певної людини – співробітники організації не є власністю організації. За оцінками, 42% загальних корпоративних знань становить інтелект персоналу, який ніяк не зафіксований на матеріальних носіях інформації [2, с. 36-42]. Тому суттєве значення в системі управління знаннями набуває задача вилучення користі саме із цієї категорії знань – неформалізованих знань. Саме ця складова системи менеджменту знань є важливою для формування організації, що здатна навчатися. Крім того, на формалізовані та приведені в систему знання організація може пред'явити права власності, також з'являється можливість обмінюватися або продавати такі знання незалежно від їх першоутворювачів.

Нові знання набуваються в процесі навчання окремих осіб, навчання підрозділів і навчання організації в цілому. При цьому базовим процесом є процес перетворення індивідуальних знань в організаційні знання. Саме процес створення організаційних знань є основою управління знаннями.

Взагалі ж знання для підприємства є економічно доцільним тільки в тому випадку, коли воно може зробити свій внесок у досягнення цілей. Носії знань здатні перетворити знання в конкретні дії, або мають уяву про те, що саме інші особи за допомогою цих знань можуть здійснити цілеспрямовані дії. З точки зору ресурсної теорії, фірма розглядається як організація, що здатна навчатися, що удосконалює свої можливості із урахуванням досвіду. Така організація кодифікує знання своїх співробітників, перетворюючи «приховані» знання у «відкриті» знання організації. Чим краще здійснюється цей процес і чим краще відбувається передача знань по підрозділах - тим більші переваги підприємства, тим більші його «динамічні здібності» [1, с. 17–21].

Зовнішній аспект управління знаннями організації полягає у пошуку знань, необхідних для досягнення стратегічних цілей у зовнішньому середовищі. Можливими шляхами реалізації цього процесу є пряме придбання інтелектуальних активів і пошук можливостей у накопиченні і розвитку знань шляхом стратегічного партнерства. Організація може розвивати партнерські відносини на підставі спільної діяльності, що дозволяє використовувати знання та спільно виходити на ринок (поєднання технологічних знань і знання ринку, маркетингові знання). В результаті виникає особливий вид знань – міжорганізаційний і, відповідно, інтелектуальні активи, що мають більшу вартість порівняно із вартістю знань окремих організацій – учасників альянсів, кластерів, мереж. Цей процес передбачає також пошук можливих партнерів, співконкурентів, визначення сфер можливої синергії знань. Співконкуренція – форма співпраці між фірмами-конкурентами в нових сферах діяльності, що не розвинені, але мають потужний потенціал для розвитку. В цьому випадку конкуренція на даному етапі розвитку є не вигідною, учасники ринку розуміють, що метою такої співпраці є відкриття нових ринків.

Основою синергії знань між організаціями є загальні для всіх організацій цінності та цілі. Ще одним аспектом цього рівня управління знаннями є пошук варіантів

співпраці та взаємовідносин із клієнтами, утворення каналів пересування інформації в напрямку клієнтів та у зворотному напрямку, залучення клієнтів до процесів розвитку та покращення продуктів та послуг.

Розглядаючи управління знаннями в організації, треба виходити із послідовності дій, що мають постійно відбуватися в організації, яка спрямована на розвиток та вдосконалення. Ця комплексна діяльність охоплює різні гілки та рівні менеджменту в організації. Перш за все, необхідно розробити цілісну концепцію навчання та отримання знань в організації, яка охоплює різноманітні аспекти – від стратегічних цілей організації до конкретизації усіх напрямків навчання та використання знань в організації.

Важливо звернути увагу на стратегічну спрямованість менеджменту знань, оскільки його розвиток і впровадження визначають майбутнє організації, формування її організаційної культури, використання нових моделей поведінки на ринку і конкуренції. Основною ж метою системи управління знаннями є трансформація окремих частин інформації як організованого набору даних в знання, як сукупність закріплених у свідомості та мисленні фактів дійсності, що відносяться до тієї або іншої області діяльності.

Сьогодні програмне управління знаннями стає провідною діяльністю менеджменту в організаціях, а формування системного підходу та використання стратегічного управління знаннями визначають конкурентоспроможність організації. В сучасних умовах намітилося зрушення від внутрішньої спрямованості управління знаннями, пов'язаного із традиційною концепцією інноваційного менеджменту, що має справу переважно із внутрішньо корпоративними НДДКР, до зовнішньої спрямованості, що містить у собі маркетинг, взаємодію із клієнтами, бенчмаркінг, обмін інформацією із зовнішніми контрагентами й ін.

Взагалі система управління знаннями поєднує багато складових, взаємна узгодженість яких суттєво впливає на результати управлінської діяльності.

Треба також розуміти, що управління знаннями не може існувати само по собі, окремо від інших гілок менеджменту та інших видів діяльності в організації. На шляху впровадження системи управління знаннями в організації постають різні перешкоди, які потребують особливих підходів до їх вирішення. Ці складнощі обумовлені багатьма чинниками системи управління знаннями. В першу чергу, до них можна віднести об'єктивно-суб'єктивну складову управління знаннями та особливості об'єкта управління.

Специфіка знань як об'єкта управління обумовлює безліч проблем, з якими зіштовхується організація, навіть за умов цілеспрямованої управлінської діяльності. Кожен крок управління знаннями в корпорації містить у собі безліч технологічних підходів, пов'язаних з неоднорідністю знань, а також з особливостями носіїв, споживачів і користувачів знань – конкретних працівників. Така множинна система змінних у кожній організації й у кожен проміжок часу обумовлює необхідність створення мобільної системи управління знаннями.

Предмет управління знаннями є настільки детальним, що вимагає спеціального підходу до стратегії та структури організації, системи комунікацій та персональної політики. Це також вимагає формування нових навичок як у керівництва, так і у окремих співпрацівників.

Використана література:

1. Гаврилова Т., Григорьева Л. Копилка знань // Стратегия. – 2005. – №1.
2. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / Пер. с англ. Е.М. Пестеревой – М.: Добрая книга, 2005.

### **Чи потрібно продовжувати мораторій на продаж землі сільськогосподарського призначення в Україні?**

*Водолазченко Д.С., студент Харківського національного університету радіоелектроніки,  
vodolazhchenko25@gmail.com*

*Науковий керівник: Курденко О. В., ст. викл. Кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою*

Мораторій на продаж землі: бути чи не бути? Це питання хвилює більшість учасників економічних процесів в Україні, адже воно може стати визначним у з'ясування ключових інвесторів, сільськогосподарських виробників та пересічних власників земельних паїв. На мою думку, дослідження наслідків кожного з рішень і дасть можливість з'ясувати:

Чи потрібно продовжувати мораторій на продаж землі? Згідно із Оксфордським словником: мораторій – це тимчасова заборона на виконання певної діяльності, а відповідно до Земельного кодексу України землі сільськогосподарського призначення – це землі, надані для виробництва сільськогосподарської продукції, здійснення сільськогосподарської науково-дослідної та навчальної діяльності та розміщення відповідної виробничої інфраструктури.

Основним документом, який визначає правові відносини в суспільстві щодо володіння, користування та розпорядження землею є Земельний кодекс прийнятий у 2001 році. Проте спочатку у ньому не було сказано про заборону продажу земель. Відповідний закон («Про угоди щодо відчуження земельної частки (паю)») був запроваджений у тому ж році і проіснував до 2003. У 4-му ці положення були перенесені до Кодексу і майже з кожним роком оновлюються. Останнє таке оновлення було 20 грудня 2018 року) до 1 січня 2020 року забороняється внесення права на земельну частку до статутних капіталів господарських товариств.

Наразі ми можемо визначитися з тим, що саме дозволено і забороняється робити з землями сільськогосподарського призначення.

Забороняється:

- продаж земельної ділянки;
- зміна її цільового призначення;
- передача земельної ділянки під заставу. Внесення права на земельну ділянку до статутного капіталу господарських товариств.

Дозволено:

- здавати земельну ділянку в оренду;
- залишати її в спадщину;
- обміняти на іншу земельну ділянку.

Взагалі можливість скасування мораторію розглядається досить давно, як результат внутрішніх обговорень у парламенті так і зовнішніх з різноманітними

світовими організаціями. Останні, на сьогоднішній день все більше набирають впливу [1]. Яскравим прикладом цього може слугувати меморандум підписаний між МВФ та Україною, одним з ключових пунктів якого є відкриття ринку землі та приведення його до європейських стандартів.

Низька вартість земельних ділянок: зараз земля приносить своїм законним власникам копійки. Сьогодні більшість сільськогосподарської землі, яка знаходиться в користуванні, обробляється орендарями [2].

Вартість оренди мала б сягати більше за гектар замість нинішніх 54. Чому така низька ціна оренди – тому що є мораторій на продаж землі с/г призначення та роздроблена власність землі [3].

Наслідок збереження мораторію:

- збереження бар'єру на шляху до Євроінтеграції;
- відсутність умов для інтенсифікації діяльності с/г підприємств;
- незмінність цінової політики на землю;
- поглиблення процесів на тіньовому ринку землі.

Скасувати мораторію при таких умовах:

- заборонити зміну цільового призначення с/г земель;
- створити прозору систему передачі прав власності на землю;
- установити відповідні ціни на продаж ділянки;
- провести зміни антимонопольного законодавства відносно власності на землю;
- встановити терміни продажу.

В ході даного дослідження мною були проаналізовані основні наслідки як подальшого продовження так і можливого скасування мораторію на продаж сільськогосподарських земель. І попри всі за та проти було прийнято рішення, що його необхідно скасувати попередньо провівши ряд заходів задля впорядкування ринку землі.

Використана література:

1. Ступінь М., Дума Ю. Ринок земель в Україні: основні проблеми та перспективи розвитку // Економіст. – № 4. – 2015. – С. 40–41.
2. Ожелевська Т.С., Королік М.О. Ринок землі сільськогосподарського призначення в Україні: проблеми та перспективи запровадження // Молодий вчений. – № 10. – 2017. – С. 968–972.
3. Сальникова Т.В. Ринок землі: чи готова Україна до нього та які наслідки несе зняття мораторію // Молодий вчений. – № 3. – 2017. – С. 824–829.

### **Календарне планування проекту диверсифікації діяльності підприємства**

**Воронець Д.О.**, здобувач ступеню PhD, кафедри менеджменту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана,  
*dmitry.ovm@gmail.com*

Календарний графік проекту відображає основні етапи реалізації проекту диверсифікації діяльності підприємства. За формою – це лінійний графік, який не відображає технологічних зв'язків. Виконання цього графіку контролює, як правило, керівник підприємства, або ж менеджер проектної команди. В процесі календарного планування проекту диверсифікації діяльності підприємства можуть бути розроблені укрупнений та детальний календарно-сітьові графіки проектів.

Укрупнений календарно-сітьовий графік проекту – це сітьовий графік, який за ступенем деталізації відповідає кошторисам по кожному об'єкту проекту. Він призначений для управління проектом в цілому і саме його повинен контролювати менеджер проекту. Цей рівень графіку дозволяє порівнювати заплановані показники з фактичними та коригувати плани.

Детальні календарно-сітьові графіки проектів безпосередньо пов'язані з локальними кошторисами. Ці графіки призначені для керівників підпроектів або відповідальних за окремі самостійні розділи або види робіт проекту. Відповідальні за підпроекти контролюють виконання технологічних вимог, дотримання виконавцями графіків робіт тощо. Інформація цього рівня необхідна для фінансової звітності та для цілей управління.

Сітьове планування – це сукупність розрахункових методів, організаційних і контрольних заходів щодо планування й управління комплексом робіт за допомогою сітьового графіка (сітьової моделі). Під комплексом робіт розуміється будь-яка задача, для виконання якої необхідно здійснити досить велику кількість різноманітних робіт. Для того щоб скласти план робіт по виконанню великих і складних проектів, що включають тисячі окремих досліджень і операцій, необхідно описати їх за допомогою математичної моделі. Таким засобом опису проектів є сітьова модель.

Сітьова модель – це план виконання певного комплексу взаємозалежних робіт, заданих у формі сітки, графічне зображення якої називається сітьовим графіком. Особливістю сітьової моделі є чітке визначення часових взаємозв'язків всіх необхідних робіт. Головними елементами сітьової моделі є роботи й події та шляхи. Робота являє собою певний процес в складі комплексу робіт (проекту). Різновиди робіт: дійсна робота, фіктивна робота.

Дійсна робота – процес, який триває у часі і вимагає витрат ресурсів. Кожна робота повинна бути конкретно, чітко описаною й мати відповідального виконавця. Очікування, яке триває у часі – процес, що не вимагає витрат праці. Фіктивна робота – логічний зв'язок між двома або кількома роботами (подіями), які не потребують витрат праці, матеріальних ресурсів або часу. Вона вказує, що можливість однієї роботи безпосередньо залежить від результатів іншої. Природно, що тривалість фіктивної роботи приймається рівною нулю. Подія – це момент завершення певного процесу, що відображає окремий етап виконання проекту. Подією може бути частковий результат окремої роботи або сумарний результат декількох робіт. Подія може здійснитися тільки тоді, коли закінчатся всі роботи, що йому передують. Наступні роботи можуть початися тільки тоді, коли подія здійснилася. Звідси двоїстий характер події: для всіх безпосередньо попередніх йому робіт вона є кінцевою, а для всіх безпосередньо наступних за нею – початковою. При цьому передбачається, що подія не має тривалості і здійснюється як би миттєво. Тому кожна подія, що включається в сітьову модель, повинна бути повно, точно і усебічно визначеною, її формулювання повинне містити в собі результат усіх безпосередньо попередніх їй робіт.

Серед подій сітьової моделі виділяють вихідні і завершальні події. Вихідна подія не має попередніх робіт і подій, що відносяться до представленого в моделі комплексу робіт. Завершальна подія не має наступних робіт і подій. Шлях – будь-яка послідовність робіт, в якій кінцева подія кожної роботи співпадає з початковою подією наступної роботи. Повний шлях – будь-який шлях, початок якого співпадає з початковою подією, а кінець – з кінцевою подією. Повний шлях, що має найменшу тривалість, називається критичним.



Роботи та події, що належать критичному шляху, називаються критичними. Тривалість критичного шляху характеризує мінімальну тривалість виконання всього комплексу робіт, тобто проекту. Ранній термін здійснення події дорівнює тривалості щонайдовшого з всіх шляхів від висхідної події до даної. Пізній термін здійснення події дорівнює різниці між тривалістю критичного та тривалістю найдовшого з всіх шляхів від даної події до тієї, що завершує проект. Резерв часу події – це різниця між пізнім і раннім терміном здійснення події.

Ранній термін початку роботи дорівнює ранньому терміну здійснення її початкової події. Пізній термін закінчення роботи дорівнює пізньому терміну здійснення її кінцевої події. Пізній термін початку роботи дорівнює пізньому терміну її закінчення мінус її тривалість. Ранній термін закінчення роботи дорівнює ранньому терміну початку роботи плюс її тривалість.

Повний резерв часу роботи є інтервал часу між раннім і пізнім термінами початку роботи. Він показує, у яких межах можна пересунути початок роботи (або наскільки можна розтягнути її тривалість), не змінюючи при цьому терміну виконання всього проекту. Вільний резерв часу роботи - це запас часу, на який можна збільшити тривалість роботи або відкласти її початок у припущенні, що початкова та кінцева події цієї роботи здійснюються у свої ранні терміни.

При побудові сітьового графіка необхідно дотримуватись наступних правил.

1. У мережній моделі не повинно бути «тупикових» подій, тобто подій, з яких не виходить жодна робота, за винятком завершальної події.

2. У сітьовому графіку не повинно бути «хвостових» подій (крім вихідної), яким не передує хоча б одна робота.

3. У мережі не повинно бути замкнутих контурів і петель, тобто шляхів, що з'єднують деякі події з ними ж самими. При виникненні необхідно повернутися до вихідних даних і шляхом перегляду складу робіт домогтися його усунення.

4. Будь-які дві події повинні бути безпосередньо зв'язані не більш ніж одною роботою-стрілкою.

5. У мережі рекомендується мати одну вихідну й одну завершальну подію. Якщо в складеній мережі це не так, то домогтися бажаного можна шляхом введення фіктивних подій і робіт.

Фіктивні роботи і події необхідно вводити також в ряді інших випадків. Один з них – відображення залежності подій, не зв'язаних з реальними роботами. Крім того, фіктивні роботи можуть вводитися для відображення реальних відстрочок і очікування. На відміну від попередніх випадків тут фіктивна робота характеризується довжиною в часі.

Оптимізація сітьового графіка представляє процес поліпшення організації виконання комплексу робіт з урахуванням терміну його виконання. Оптимізація проводиться з метою скорочення довжини критичного шляху, раціонального використання ресурсів. У першу чергу приймаються заходи для скорочення тривалості робіт, що знаходяться на критичному шляху. Це досягається перерозподілом усіх видів ресурсів, як часових (використання резервів часу некритичних шляхів), так і трудових, матеріальних, енергетичних, при цьому перерозподіл ресурсів повинен йти, як правило, із зон, менш напружених, у зони, що поєднують найбільш напружені роботи.

У процесі скорочення тривалості робіт критичний шлях може змінитися, і надалі процес оптимізації буде спрямований на скорочення тривалості робіт нового критичного шляху і так буде продовжуватися до одержання задовільного результату. В

ідеалі довжина кожного з повних шляхів може стати рівною довжині критичного шляху або принаймні шляху критичної зони. Тоді всі роботи будуть вестися з рівною напругою, а термін завершення проекту істотно скоротяться. В свою чергу оптимізація сітьового графіку відбувається з точки зору теоретичного підходу, на практиці загальна тривалість робіт повинна бути збільшена в 2 рази та на 2 тижні.

Календарне планування проекту диверсифікації діяльності підприємства покликане забезпечити результативне виконання проекту, вчасне забезпечення необхідними ресурсами, контроль досягнення цілей тощо.

Використана література:

1. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посібн. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2005. – 231 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/96.html>.

### **Автоматизація підтримки прийняття рішень з вибору пріоритетних технологій екологічно безпечного водовідведення населених пунктів**

*Дмитрієва О. О., д.е.н., с.н.с., заступник директора з наукової роботи та маркетингу наукових досліджень Науково-дослідної установи «Український науково-дослідний інститут екологічних проблем»  
dmitrieva.olena@gmail.com*

*Василенко В. П., к.т.н., доцент, провідний науковий співробітник Науково-дослідної установи «Український науково-дослідний інститут екологічних проблем»  
vp\_vasilenko@ukr.net*

*Телюра Н. О., ст. викладач кафедри інженерної екології міст Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова  
nata.teliura@ukr.net*

Швидкий розвиток програмного забезпечення обумовлює необхідність впровадження його у різні сфери суспільного життя. Особливо це актуально, в умовах переходу України за засади сталого розвитку та створення практичних передумов для гармонізації інтересів природи, суспільства та економіки [1, с. 27]. Тому стає необхідним включення великої кількості спеціальних знань та навичок у різні сфери при вирішенні завдань, що безумовно підтверджує актуальність даної тематики.

Останнім часом відмічається стрімке зростання програмних технологій та систем, автоматизованих систем управління, спостерігається і відповідне зростання попиту на методи підтримки прийняття рішень (МППР) при виборі пріоритетного варіанта та допомозі у розв'язуванні багатокритеріальних задач. Основні елементи теорії прийняття рішень, які використовуються при проектуванні комп'ютерних моделей та відповідних програмних продуктів, можна застосовувати для прийняття рішень стосовно широкого кола об'єктів управління.

Особливої уваги заслуговують програмні засоби, що використовуються для автоматизації процесу прийняття рішень та відповідні переваги застосування цих методів для підтримки прийняття рішень на основі побудови ієрархії впливаючих факторів та їх подальшого аналізу. Як методологічна основа вирішення задач вибору з

величезної кількості альтернативних варіантів на основі їх багатокритеріального порівняння успішно використовується метод аналізу ієрархій (МАІ/АНР/АНР), запропонований Т. Саати [2, с. 17]. Усі розрахунки виконуються на ПЕОМ в середовищі МАІ (Microsoft Office Excel, MPriority 1.0, тощо) із використанням відповідних команд комп'ютерної програми.

З огляду на можливості та наявний широкий необмежений доступ до технологій програмних продуктів МППР, стає можливим використовувати наявний інструментарій підтримки прийняття рішень різноманітного призначення, що дозволить більш ефективно, адекватно, без тиску на експерта отримувати, тлумачити, обробляти, узгоджувати та агрегувати експертні оцінки, і тим самим, підвищувати рівень ефективності процесу прийняття рішень на основі експертних даних.

Є абсолютно зрозумілою та актуальною необхідність впровадження та застосування наявного інструментарію програмних продуктів з МППР та відповідно розробки програмно-аналітичного методу вибору пріоритетних варіантів рішення, в частині впровадження пріоритетних технологій екологічно безпечного водовідведення, для конкретних населених пунктів з урахуванням визначеної послідовності поступового їх перевлаштування.

Використання результатів теоретичних та практичних досліджень для вибору пріоритетних з позиції сталого розвитку технологій забезпечуючих екологічно безпечне водовідведення в населених пунктах та більш повне застосування можливостей програмних продуктів на основі методу аналізу ієрархій (МАІ/АНР/АНР), дає можливість більш повного врахування різноманітних аспектів застосування засобів програмних продуктів на етапі реалізації екологічно безпечного уніфікованого (гнучкого) підходу щодо прийняття оптимальних рішень при плануванні, реконструкції або будівництві систем водовідведення населених пунктів, виходячи із конкретних місцевих умов [3, с. 2].

При розробці програмно-аналітичного методу вибору пріоритетних технологій водовідведення для конкретних населених пунктів проведено апробацію розробленого методу [3, с. 10]. З використанням даних апробації встановлено, що для забезпечення екологічної безпеки евтрофованих водних об'єктів найбільш ефективними є такі технології, з урахуванням складових сталого розвитку (екологічної, соціальної, економіко-технологічної), які забезпечують збір, відведення та очищення усіх видів стічних та дренажних вод які скидаються у водні об'єкти.

Розвиток даного дослідження доцільно здійснювати за таким напрямками, як розробка числових багатокритеріальних ієрархій вибору технологій на основі методів аналізу систем (МАС), для збільшення стійкості та узгодженості методичного підходу.

Використана література:

1. Дмитрієва, О. О. Екологічно безпечне водокористування у населених пунктах України [Текст] / О. О. Дмитрієва. К.: РВПСУ НАНУ. – 2008. – 459 с.
2. Саати, Т. Л. Принятие решений: Метод анализа иерархий [Текст]: пер. с англ. // Т. Л. Саати; Переводчик Р. Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1993. – 314 с.
3. Спосіб водовідведення у водогосподарських системах населених пунктів, розташованих на евтрофованих водних об'єктах пат. 127470 Україна: № u 2017 10629; заявл. 02.11.2017; опубл. 10.08.2018, Бюл. № 15. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://base.uipv.org/searchINV/getdocument.php?claimnumber=u201710629&doctype=ou>

## **Особливості антикризових стратегій підприємства в сучасних умовах господарювання**

*Зоїдзе Д. Р., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

*Губарєв О. О., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківської державної академії культури*

*Маланчій В. В., здобувач вищої освіти 2 курсу за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету  
270214@ukr.net*

Кожна криза приносить підприємству нові можливості, завдяки яким воно або змінюється, або зникає. Для того, щоб постійно розвиватися та не припиняти свою діяльність, суб'єктам господарювання необхідно навчитися ефективно використовувати антикризове управління.

Антикризове управління підприємством – це процес, який повинен здійснюватись постійно, а не тільки в момент, коли криза почалася і стрімко розвивається. Попередити її початок набагато простіше і легше, ніж болісно виходити з неї, паралельно вирішуючи масу проблем, що накопичилися.

Щоб вивести компанію з важкого становища, потрібна стратегія, яка повинна бути або розроблена заздалегідь, або сформована вже в розпал цього явища. Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, без їх усвідомлення не можна приступити до розробки антикризових заходів.

Як правило, стратегія антикризового управління підприємства розробляється на короткий проміжок часу, найчастіше на рік. В основі стратегії лежать завдання з відновлення платоспроможності та стабілізації фінансового стану компанії. Чим слабкіше справжній стан підприємства, тим більш ретельному аналізу повинна підлягати його стратегія. Кризова ситуація на підприємстві – ознака або слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або того й іншого разом [1].

Визначимо кілька видів антикризових стратегій в сучасних умовах господарювання [2-3]:

– початкова стратегія, метою якої є стримане зростання для того, щоб забезпечити підприємству вихід на оптимальну ефективність;

– стратегія проникнення, яка спрямовує зусилля підприємства на поглиблене проникнення на ринок і додаткові зусилля з підвищення темпів зростання обсягу продажів;

– стратегія прискореного зростання, метою якої є повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей;

– стратегія перехідного періоду, метою якої є забезпечення після періоду прискореного зростання етапу перегрупування і перебудови діяльності підприємства з метою входження в новий цикл зростання якнайшвидше, тобто не допускаючи тривалої стагнації виробництва;

– стратегія стабілізації, яка спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап зростання;

– стратегія виживання, яка застосовується у випадках повного розладу

економічної діяльності підприємства, в стані, близькому до банкрутства;

– стратегія управління, яка представляє собою господарську політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, необхідних ресурсів, засобів і методів управління.

Аналізуючи стратегію підприємства, менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на наступних трьох моментах:

– ефективність поточної стратегії;

– межі конкуренції (розмір ринку) і групи споживачів, на які підприємство орієнтується;

– сила і слабкість, можливості і загрози для підприємства. Найзручніший і апробований спосіб оцінки стратегічного положення компанії – SWOT-аналіз.

Наступні етапи в антикризовому управлінні підприємством пов'язані з реалізацією стратегії, оцінкою і контролем її результатів.

В якості тактичних (оперативних) заходів щодо виходу з економічної кризи можуть бути використані наступні: скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, виявлення і використання внутрішніх резервів, модернізація, залучення фахівців, отримання кредитів, зміцнення дисципліни і т. п. Однак тактичне планування має здійснюватися тільки в рамках обраної стратегії. Якщо оперативні заходи не відповідають стратегічним цілям, то це може привести до короткочасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ [2].

Останнім етапом антикризового стратегічного управління є оцінка і контроль виконання обраної стратегії. З цією метою на підприємстві має сенс запровадити оперативний фінансовий контроль, до якого залучаються головні менеджери підприємства. Це дозволить підвищити керованість процесів за рахунок постійного зворотного зв'язку і корекції антикризових заходів, а саме: керівництво підприємства може переглянути план здійснення стратегії, якщо цього вимагають обставини.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання успішний розвиток компанії можливий тільки за умови застосування в її менеджменті своєчасної та адекватної стратегії антикризового управління.

Використана література:

1. Антикризисное управление предприятием. Стратегия и цели антикризисного управления // Финансовый директор: электронный журнал. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fd.ru/articles/158225-antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem-qqq-16-m10> (дата обращения: 04.10.2019).

2. Тайгибова, Т. Т. Разработка стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием / Т. Т. Тайгибова // Молодой ученый. – 2013. – №4. – С. 304–307. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/51/6529/> (дата обращения: 04.10.2019).

3. Демидовец, В. П. Стратегии анти кризисного управления предприятием и механизм их реализации / В. П. Демидовец // Труды БГТУ. Экономика и управление. – 2010. – № 7. – С. 227–230. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/strategii-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-i-mehanizm-ih-realizatsii> (дата обращения: 04.10.2019).

## **Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання**

*Зоїдзе Д. Р., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування*

*Національного фармацевтичного університету*

*Озаровська А. В., канд. наук з держ. упр., викладач кафедри менеджменту і адміністрування*

*Національного фармацевтичного університету*

*Божко Н. О., здобувач вищої освіти 2 курсу*

*за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент»*

*Національного фармацевтичного університету*

*270214@ukr.net*

Проблема управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору. На сьогоднішній день в умовах посилення конкурентної боротьби для кожного суб'єкта господарювання на перший план виходить завдання збереження і підвищення власної конкурентоспроможності, успішне вирішення якої є невід'ємним і необхідним атрибутом сучасної успішної компанії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку. Інакше кажучи, під управлінням конкурентоспроможністю мається на увазі управління конкурентними перевагами підприємства [1-2]. А конкурентна перевага – це система якостей, яка дає підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності.

В сучасних умовах господарювання концепція управління конкурентоспроможністю знаходиться на етапі свого становлення, що передбачає трансформацію форм і методів менеджменту в напрямку ефективної реалізації конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, які в свою чергу впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначаючи на ринку його конкурентний статус.

Процес управління конкурентоспроможністю є комплексним завданням, яка реалізується на підприємстві за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання можливо тільки за умови використання системного підходу в поєднанні з об'єктивними і суб'єктивними поглядами на даний об'єкт, який дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю. Явище конкурентоспроможності розглядається як систематизована сукупність групи складових, які потребують оцінки. Суб'єктивний і об'єктивний підходи, відповідно, передбачають окремий розгляд конкурентоспроможності як певного стану внутрішнього середовища, яке дозволяє будувати ефективні взаємини з зовнішніми контрагентами, і, таким чином, конкурентоспроможність виступає як результат реалізації такого роду відносин. З точки зору суб'єктивного підходу конкурентоспроможність є результатом більш ефективного функціонування внутрішнього середовища підприємства, яке є результатом оптимального управління. Дослідження управління конкурентоспроможності підприємства в межах зазначених

підходів має відповідати таким принципам, як:

- обґрунтованість;
- системність;
- об'єктивність – орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів;
- адаптивність – здатність системи управління конкурентоспроможністю підлаштовуватися до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній структурі підприємства;
- інформативність – наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі;
- інноваційність – «відкритість» нововведенням.

З метою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання керівництву підприємства перш за все необхідно визначити наступне [3]:

- відповідні для підприємства індивідуальні напрямки забезпечення конкурентоспроможності;
- цілі для трьох рівнів управління конкурентоспроможністю – стратегічного, тактичного і оперативного;
- точний перелік відповідальних підрозділів, що відповідають за кожен рівень конкурентного розвитку підприємства;
- параметри системи управління конкурентоспроможністю.

При розробці системи управління конкурентоспроможністю підприємства враховується його конкретна діяльність з метою забезпечення проведення заданої політики та досягнення поставлених цілей. При цьому масштаби системи конкурентоспроможності повинні відповідати цілям і задачам конкурентоспроможності.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою спосіб створення результативної взаємодії керуючих і виконавчих структур, що беруть участь у створенні і розвитку підприємницького середовища як всередині країни, так і за її межами.

Використана література:

1. Кузубов, А. А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий / А. А. Кузубов // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12 (5). – С. 1028-1031. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39672> (дата обращения: 05.10.2019).
2. Шишкова, Г. А. Особенности управления конкурентоспособностью в современных условиях / Г. А. Шишкова, Е. А. Шишкова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-konkurento sposobnostyu-organizatsii-v-sovremennyh-usloviyah](https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-konkurento-sposobnostyu-organizatsii-v-sovremennyh-usloviyah) (дата обращения: 05.10.2019).
3. Хисаева, А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур в современных условиях / А. Хисаева, А. Петрова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8\\_Khisaeva\\_Petrova.pdf](http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8_Khisaeva_Petrova.pdf) (дата обращения: 05.10.2019).

**Основні аспекти підходів до стратегічного розвитку підприємства**  
*Каламан О. Б., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики, докторант*  
*Одеської національної академії харчових технологій*  
*kalaman.olga@gmail.com*

Розробка стратегії розвитку підприємства завжди тісно пов'язана з тактикою, яка націлена на реалізацію виробленої стратегії. Незважаючи на істотні відмінності, стратегія і тактика мають загальні риси, які можуть бути застосовані при управлінні стратегічним розвитком, а саме: заздалегідь визначається мета стратегічного розвитку та способи її досягнення; чіткість у формулюванні управлінських рішень щодо виробничих та інноваційних проектів; простежується ієрархічність управління процесами підприємства; спостерігається розподіл повноважень і відповідальності за управлінськими дій; наявність злагодженої системи управління стратегічним розвитком зі зворотним зв'язком; скоординованість дій всіх підрозділів, що беруть участь в реалізації управлінських рішень; націленість на певний ефект інноваційно-виробничої діяльності; існують контроль і координація реалізації стратегічних і тактичних рішень. Стратегія і тактика розвитку підприємства відрізняються за формами і методам ведення, але вони засновані на однакових принципах і утворюють єдиний механізм, який сприяє розвитку підприємства.

Необхідно визначити і розглянути підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємств. Автор дотримується позиції, що поєднання декількох підходів до дослідження проблеми стратегічного розвитку дозволяє найкращим чином визначити його особливості, врахувати окремі аспекти розвитку і визначити пріоритети розробки стратегії.

Виділяють системний, комплексний, ієрархічний, функціональний, процесний підходи, а також принципово новий підхід до інноваційного розвитку підприємств – пікопідхід. Необхідно розглянути їх детально.

Сутність системного підходу до стратегічного розвитку підприємства полягає в системному дослідженні процесу стратегічного розвитку і поданні його як взаємопов'язаної сукупності елементів, що забезпечують цілеспрямовану довготривалу зміну властивостей, якостей і функцій підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх впливів. Сутність системного підходу проявляється в сукупності його аспектів: елементного, структурного, інтеграційного, комунікаційного, функціонального, поведінкового, динамічного.

Зміст системного підходу до стратегічного розвитку підприємства полягає в побудові стратегії на основі структуризації і виділення головних цілей і завдань стратегічного розвитку; визначенні способу системного опису стратегічного розвитку, розробці та описі процесу стратегічного розвитку; визначенні вхідних і вихідних інформаційних потоків; аналізі результатів стратегічного розвитку підприємств з урахуванням реалізації розробленої стратегії.

Застосування системного підходу до стратегічного розвитку підприємств доцільно і обґрунтовано, оскільки впорядковує безліч взаємопов'язаних елементів, що мають системні характеристики; об'єднує різні сфери діяльності і знань і адаптується до завдань стратегічного розвитку підприємства; дозволяє знизити ризики прийняття управлінських рішень шляхом компенсації відсутності інформації; системне уявлення стратегічного розвитку підприємства сприяє підвищенню ефективності управління в цілому.



Застосування системного підходу реалізується шляхом подання відповідного стратегічного розвитку за принципом «чорного ящика», що має вхід, процеси в системі, вихід, зворотний зв'язок. На вході системи знаходяться ресурси, на виході – мета функціонування, а процеси представляють собою раціональне поєднання управлінських функцій, рішень, методів, способів, прийомів, спрямованих на досягнення поставленої мети найбільш ефективними шляхами з використанням ресурсів певної кількості і якості. Важливо також врахувати зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок. Даний напрям є найбільш загальним підходом до побудови будь-якої системи.

Важливо виконувати вимоги комплексного підходу при встановленні цілей і завдань стратегічного розвитку. Він передбачає цілісне сприйняття процесу розвитку підприємства, починаючи з інноваційної ідеї і закінчуючи зняттям нової продукції з виробництва. Повинні бути враховані різні аспекти розвитку – ресурсні, організаційні, економічні, інформаційні. Даний підхід реалізується за допомогою всебічного дослідження джерел і напрямів стратегічного розвитку.

Відповідно до ієрархічного підходу система стратегічного розвитку підприємства побудована як чотириохривнева:

- перший рівень – система в цілому;
- другий – підсистеми;
- третій – компоненти системи;
- четвертий – елементи системи.

Будь-яку підсистему можна розглянути, як систему більш низького рівня з усіма властивостями і характеристиками системи. Виділені підсистеми є системами і мають всі їхні властивості, із функціями і особливостями систем.

Застосування функціонального підходу обумовлено сукупністю функцій, що реалізують стратегічний розвиток підприємства. Слід визначити склад функцій системи як зовнішнього прояву її властивостей. Всі функції взаємопов'язані і об'єднані функцією координації. Цей підхід в найбільшій мірі відображає міжфункціональний характер інноваційно-виробничої діяльності.

Процесний підхід реалізується через опис процесу стратегічного розвитку і визначає безперервну послідовність етапів стратегічного розвитку, прямих і зворотних зв'язків між ними. Фахівці різних підрозділів беруть участь в процесі стратегічного розвитку. Скоординованість їх роботи дозволяє підвищити ефективність виробничої діяльності і стійкість підприємства в цілому.

Пропонуємо використання оригінального підходу до стратегічного інноваційного розвитку, а саме пікопідхода. Він є принципово новим напрямом у вивченні економічних процесів і явищ. Адаптація пікопідхода до економічних досліджень можлива за допомогою екстраполяції теорії пікотехнологій зі сфери природничих наук на предметну область економічних дисциплін.

Можливість застосування принципів роботи елементів на пікорівні до управління інноваційними процесами обумовлена схожістю протікання інноваційних процесів і участі в них елементів інноваційної системи з особливостями поведінки та умовами взаємодії пікочастинок в фізико-хімічних процесах. Зіставлення пікопроцесів і відповідних ним особливостей з умовами проведення процесів інноваційної діяльності дозволяє зробити висновок про можливість застосування пікопідхода до розгляду інноваційних процесів і систем, оскільки відображені основні риси інноваційної діяльності та поведінки об'єктів і суб'єктів інноваційної системи.

Пікопідхід до інноваційної діяльності має універсальністю, що дозволить описувати з його допомогою інноваційні процеси в системах різного рівня, в тому числі рівня окремих працівників; груп працівників, підрозділів; підприємства, виробничої системи; рівня виробничих комплексів та інноваційних структур; галузей і комплексних галузей, а також регіонального, національного і міжнародного рівнів.

Ознаки елементів в інноваційних системах можуть поширювати на різні об'єкти і їх групи та повинні відповідати таким обов'язковим вимогам:

1) мати оптимальний розмір, що дозволяє виявити важливі для інноваційного процесу властивості,

2) володіти набором унікальних властивостей, незмінних за певних умов і динамічних при зміні інноваційного середовища, які можна «прикріплювати» і транспортувати іншим елементам для прискорення інноваційного циклу;

3) бути здатні до самоврядування, яке може проявлятися в самовідтворенні інноваційних властивостей в інших елементах, самозбиранні в різні структури для вдосконалення протікання інноваційної діяльності, каталізу інноваційних процесів (при необхідності), самовдосконаленні з позиції поліпшення властивостей і розширення набору виконуваних функцій при створенні інноваційних асоціацій і кластерів, саморозвитку з точки зору поліпшення якості виконуваних процесів в кожному інноваційному циклі, що сприяє ефективному функціонуванню і безперервному розвитку інноваційної системи в цілому;

4) впливати швидко, точно, без похибок і давати інноваційний ефект.

Відповідність виділеним вимогам повинна перевірятися в кожному інноваційному циклі, оскільки інноваційна система володіє високою рухливістю, зміною ключових властивостей і характеристик. Помилково виділені інноваційні елементи можуть не повністю відповідати принципам піконауки, що призведе до некоректних висновків за результатами дослідження інноваційної системи.

На закінчення можна відзначити, що для забезпечення ефективного стратегічного інноваційного розвитку з урахуванням пікопідходу необхідно:

– комплексне забезпечення функціонування інноваційної системи, в т. ч. ресурсне, інформаційне, технічне, фінансове;

– розгляд і застосування різних підходів до управління інноваційними системами, в т. ч. функціонального, процесного, системного, ситуаційного;

– розвиток інноваційних систем розглядати з позиції стратегії і тактики управління інноваційними процесами, тобто потрібно диференціювати застосування пікопідхода до систем в поточній діяльності і на перспективу;

– необхідно представити принципи, форми і методи інноваційного розвитку і побудови інноваційних систем різного рівня;

– опис моделі управління інноваційною системою як комплексу простих моделей, що описують окремі аспекти роботи інноваційної системи, і представити їх взаємовплив; при цьому особливе значення має приділятися обміну інформацією та дотримання принципів піконауки.

## **Аналіз теоретичних поглядів щодо визначення поняття конкурентоспроможності**

*Медведєва А. І., здобувач другого рівня вищої освіти спеціальності*

*«Публічне управління та адміністрування»*

*Козирєва О. В., д.е.н., зав. кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ*

*yakakos74@gmail.com*

В умовах посилення інтеграційних процесів важливим питанням постає проблема забезпечення конкурентоспроможності галузей національної економіки. Оцінка конкурентоспроможності найбільш повно показує потребу в подальшому розвитку галузей, що передбачає визначення конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів.

Основоположником теорії досконалої конкуренції був А. Сміт. Теоретичними основами формування конкурентного середовища, ефективних механізмів управління конкурентними перевагами економічних систем різного рівня ієрархії займалися Д. Кларк, Ф. Мартін, А. Маршалл, Д. Рікардо, К. А. Роджерс, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та ін. У 70-х роках ХХ ст. почала активно розвиватися теорія конкурентоспроможності, унаслідок чого утворилися окремі її школи, зокрема:

– американська, яку представляли М. Портер (концепція національних конкурентних переваг) [1] і М. Енрайт (концепція регіональних кластерів) [2];

– Британська – Дж. Даннінг (еклектична ОЛІ-парадигма) [3] і К. Фрімен (концепція техно-економічної парадигми) [4];

– скандинавська – Б.А. Лундвалл і Б. Джонсон (концепція економіки навчання) [5], Г. Асхайм (концепція регіону навчання) [6], Е. Рейнерт («індекс якості» економічної діяльності) [7].

Значний вклад у дослідження проблем забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств та галузей національної економіки зробили такі вчені, як: А. Амоша, І. Должанський, О. Доровський, Т. Загорна, М. Кизим, Д. Лук'яненко, О. Максимець, Н. Попадинець, Р. Фатхутдінов, М. Шевченко, І. Ялдін та інші. Водночас багато аспектів потребують подальшого дослідження. Так, науковці по-різному інтерпретують поняття «конкурентоспроможність», що, своєю чергою, обумовлює різноманітність методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового комплексу, галузей промисловості, підприємств і конкурентоспроможності виробництва продукції.

Багатогранність і різноманіття понятійного апарату в теорії конкуренції, що складають такі дефініції: «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентна позиція», «конкурентний статус», «конкурентні фактори успіху», «конкурентні переваги», потребують подальшої розробки та вдосконалення з урахуванням змін теорії, методологічних підходів і сучасних поглядів учених-економістів, а також пошуку ефективних методів оцінки галузевої конкурентоспроможності. Переважна більшість напрацювань серед учених стосується дослідження конкурентоспроможності на рівні країни, регіонів, підприємств або продукції чи послуг. Своєю чергою, конкурентоспроможність промислового комплексу та галузі залишаються найменш вивченими категоріями. Саме тому актуальним завданням є визначення сутності поняття «конкурентоспроможність промислового комплексу» на основі узагальнення наявних підходів до трактування споріднених категорій та дефініцій і пошуку наявності взаємозв'язку з іншими категоріями в межах економічних знань.

У табл. наведено окремі визначення поняття «конкурентоспроможність» щодо різних об'єктів його носіїв.

Таблиця

**Визначення поняття «конкурентоспроможність» щодо різних об'єктів його носіїв**

Автор / джерело	Визначення поняття
1	2
<i>Конкурентоспроможність товару</i>	
Ю. Іванов, О. Тищенко, Н. Дробітько	Все те, що забезпечує товару переваги на ринку, сприяє успішному збуту товару в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність товару виявляється тільки на ринку в момент обміну (реалізації) і визначається покупцем, який у процесі придбання продукції визнає її відповідність своїм потребам
М. Белявцев, Л. Іваненко	Комплекс якісних і вартісних характеристик товару, який забезпечує його перевагу на ринку товарів-конкурентів у задоволенні конкретної потреби
А. Юданов	Ступінь привабливості цього продукту для споживача, який здійснює реальну купівлю
М. Кизим, Є. Колбасін	Можливість товару бути відмінним від товарів конкурентів, більшою мірою задовольняти потреби споживачів
О. Міхеєва	Можливість реалізації товару в певний момент часу на певному ринку
О. Мазилкіна, Г. Панічкіна	Відносна та узагальнююча характеристика товару, яка виражає його вигідні відмінності від товарів конкурентів за ступенем задоволення потреб і затратами на їх задоволення
<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>	
В. Вінокуров	Здатність його вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй
Ю. Перський	Здатність вести конкурентну боротьбу із суперниками, спроможність виявляти, створювати та використовувати конкурентні ресурси раніше, ніж інші
В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим	Наявність у підприємства внутрішнього потенціалу
В. Горбатов	Володіння внутрішнім потенціалом, здатним протистояти суперникам у конкурентній боротьбі в конкретних зонах господарювання
А. Градов	Порівняльна перевага щодо інших фірм певної галузі всередині країни та за її межами
І. Должанський, Т. Загорна	Результат конкурентних переваг за всім спектром проблем підприємства
С. Попов	Здатність організації виробляти та продавати конкурентний продукт
П. Забелін, Н. Моїсеєва	Здатність підприємства приносити питомий прибуток на вкладений капітал, не нижчий від заданого
П. Пуцентейло	Здатність створювати зростаючий обсяг доданої вартості на основі підвищення ефективності використання чинників виробництва, забезпечувати інвестиційну привабливість бізнесу та освоєння ринків
<i>Конкурентоспроможність галузі</i>	
О. Гохберг	Ступінь можливості галузі в умовах вільного ринку створювати блага, які відповідають вимогам як внутрішнього, так і зовнішніх ринків та одночасно забезпечувати стабільне зростання та розвиток відповідного сектора економічної діяльності

1	2
А. Власенко	Ефективність роботи окремої галузі національного господарства, яка оцінюється, крім традиційних критеріїв, показниками, які й описують ступінь живучості та динамічності галузі при різних варіантах розвитку економіки цієї країни й усього світу в цілому
І. Спіридонов	Наявність у галузі конкурентних переваг, які дозволяють: по-перше, виробляти продукцію високої якості, яка задовольняє потребам конкретних груп покупців до споживчої цінності товарів і їх ринкової новизни та вартості; по-друге, поставляти продукцію на ринок в оптимальні строки, які диктуються новою ситуацією
О. Гранченко	Конкурентоспроможність галузі – узагальнюючий показник стійкості роботи підприємств галузі, здатних забезпечувати високий рівень доходу і зайнятості на стабільній довгостроковій основі в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції, ефективно використовуючи технологічний, людський і фізичний капітал
А. Остапенко	Конкурентоспроможність галузей розуміють ефективність роботи окремих галузей національного господарства, що оцінюється, крім традиційних критеріїв, за показниками, які характеризують і описують міру живучості і динамічності галузі за різних варіантів розвитку економіки даної країни і світу в цілому
<i>Конкурентоспроможність промислового комплексу</i>	
В. Геєць	Конкурентоспроможність промислового сектора економіки – його перманентна здатність витримувати конкуренцію унаслідок наявності відповідного потенціалу (передусім сформованих структурних характеристик) за умови досягнення високого рівня ефективності функціонування

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження наукової літератури та застосувавши контент-аналіз, можна визначити сутність поняття «конкурентоспроможність промислового комплексу» як здатність галузей промислового комплексу утримувати та зміцнювати стійкі позиції на певних сегментах ринку, а також забезпечувати прибутковість на основі раціонального використання ресурсів. Забезпечення конкурентоспроможності галузей є основою формування конкурентоспроможності промислового комплексу.

Використана література:

1. Porter M. E. Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
2. Enright M. J. The globalization of competition and the localization of competitive advantage: policies towards regional clustering // The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development. Ed. by Neil Hood, St. Young, Palgrave Macmillan, 2000. – P. 303–331.
3. Dunning J. H. Alliance Capitalism and Global Business. London: Routledge, 1997. – 383 p.
4. Freeman Ch. Systems of Innovation: Selected Essays in Evolutionary Economics. Ed. Elgar Publishing Ltd, 2008.
5. Lundvall Bengt-Ake, Johnson B. H. The learning economy. Journal of Industry

Studies. 1994. Vol. 1. – № 2. – P. 23–42.

6. Geir B. Asheim. Sustainable growth. Social Choice and Welfare. 2016. – P. 1–24.

7. Рейнерт Э. Спонтанный хаос. Экономика эпохи рецессии. М.: РОССПЭН, 2017. – 190 с.

### **Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

*Назарова Т. Ю., к.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнеса  
та фінансів НТУ «ХПІ»  
taniya2017@ukr.net*

*Гінзбург Ю., здобувач вищої освіти б курсу спеціальності «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності» НТУ «ХПІ»*

За високої динаміки ринкових процесів управління ризиками підприємства є невід'ємною складовою ефективного господарювання. Воно набуває особливого значення при роботі на зовнішніх ринках, де умови діяльності суттєво відрізняються від тих, що склалися всередині країни. Тому ефективно управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є не лише важливою передумовою виживання підприємств у сучасних умовах, але й запорукою успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

На міжнародному рівні в останні роки відбулися зміни, пов'язані з глобалізацією світових ринків, транскордонним переливом капіталів, стрімким розвитком нових інформаційних технологій, що, у свою чергу, спричиняє зростання і концентрацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зазначені фактори вплинули на загострення конкуренції підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічні операції, що потребує удосконалення існуючих та розробку нових підходів до управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств. До того ж, у періоди економічних падінь та криз, проблема управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ще більш актуалізується, при цьому ступінь впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності на результати господарювання підприємств за існуючої нормативної та науково-методичної бази продовжує бути не повною мірою оцінений.

Ризик торкається усіх аспектів діяльності підприємства, зокрема і зовнішньоекономічного. Останнім часом підприємства як самостійні суб'єкти господарювання для досягнення своїх глобальних та локальних цілей з мінімальними затратами наявних ресурсів, в умовах низького попиту і платоспроможності внутрішнього ринку, а також для підвищення ефективності та результативності своєї діяльності, приймають участь в міжнародному розподілі праці. Доведено, що врахування ризику, який супроводжує діяльність підприємств на зовнішніх ринках є необхідним кроком для успішного ведення ЗЕД.

Аналіз існуючих методів кількісної оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств свідчить, що існує ряд проблем щодо оцінки ризиків ЗЕД, і зокрема, відсутня методика, яка б враховувала особливості ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а це, в свою чергу, призводить до відсутності чіткого врахування рівня ризиків під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством з метою здійснення подальшого ефективного управління ними.

Зазначимо, що для успішного здійснення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідним є розробка стратегії такого управління. Необхідно запропонувати поетапну процедуру вибору та реалізації стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності шляхом побудови матриці вибору стратегії управління, яка враховує зону ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також рівень толерантності підприємства до ризиків. Це дозволить сформувати портфель стратегій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності для підприємств.

Використана література:

1. Андреева Т. Є. Ризик у ринковій економіці: навч. посібник // Т. Є. Андреева, Т. Е. Петровська. – Харків: Бурун Книга, 2005. – 128 с.
2. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – К.: Ника–Центр, 2006. – 600 с.
3. Мантур–Чубата О. С. Класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. С. Мантур–Чубата // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 27, ч. 3. – С. 24–28.
4. Торгова Л. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник / Л. В. Торгова, О. В. Хитра. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 512 с.

### **Особенности управления операциями производственных процессов промышленных предприятий**

*Огиенко С.А., к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и предпринимательства  
Харьковского института Частного акционерного общества «Высшее учебное  
заведение «Межрегиональная Академия управления персоналом»*

Современные исследователи операционного менеджмента особое внимание уделяют процессу управления операциями, исследуют платформу последнего. Так, в публикациях [1; 2] автор небезосновательно утверждает, что «управление операциями строится на методах рационального распределения ограниченных ресурсов точно так же, как и любая хозяйственная деятельность». Соглашаясь с этой точкой зрения, важным является и такой момент: на любую операцию, совершаемую в рамках производственного процесса промышленного предприятия, накладываются определенные ограничения, которые образуют определенную систему. Данная система ограничений является прямым выражением внутренних критериев в рациональном ведении бизнеса. Таким образом, управление операциями предполагает нахождение безопасных оптимизирующих алгоритмов построения деятельности фирмы, которые обеспечивали бы динамическое равновесие предприятия и среды. Указанное позволяет применить к задачам управления базовые положения «исследования операций», основной задачей которых является поиск путей достижения цели. Следует отметить, что методы исследования операций используются не только при решении общих задач управления в экономике и производстве. Они широко применяются и в задачах, связанных с календарным планированием производства и управления запасами, с

эксплуатацией и ремонтом оборудования, комплектования штатов на фирмах, в компаниях, что относится к сфере операционного менеджмента.

Таким образом, справедливым будет вывод о том, современные промышленные предприятия представляют собой целостную систему, в которой управление операциями должно обеспечить интегративные и координирующие эффекты [1; 2]. Иными словами, реализация инструментария операционного менеджмента помогает предприятию в формировании его как целостной организации, где операции составляют основу ее деятельности. Поэтому ключевая роль операционного менеджмента в деятельности промышленного предприятия является неоспоримой. И именно это должно быть положено в основу стратегии развития отечественных предприятий.

Використана література:

1. Сумець О. М. Основи операційного менеджмента. Теоретичний аспект і практичні завдання: підручник / О. М. Сумець. – Київ: ВД «Професіонал», 2006. – 480 с.
2. Сумець О. М. Операційний менеджмент. Ч.1. Теоретична платформа операційного менеджменту: підручник / О. М. Сумець. – Харків: КП «Міська друкарня», 2013. – 348 с.

### **Бустеризм как стратегический менеджмент города для привлечения инвестиций и туристов**

*Радионова Л. А. к.философ.н., доцент кафедры философии и политологии  
Харьковского национального университета городского хозяйства  
имени А. Н. Бекетова,  
sociopolis@ukr.net*

*Радионова О. Н. к.э.н., доцент кафедры туризма и гостиничного хозяйства,  
Харьковского национального университета городского хозяйства  
имени А. Н. Бекетова,  
radionovaolga.mail@gmail.com*

Город является одним из наиболее сложных и многомерных объектов научного исследования. Изучение города находится в сфере интересов различных наук, и нам представляется достаточно интересным рассмотреть современный менеджмент города в социально философский контексте.

В последнее время, в условиях обострившейся конкуренции между городами за ресурсы, самостоятельного определения путей собственного развития, возросшей ответственности за благополучие местных жителей, в Украине встал вопрос о формировании и продвижении необходимого имиджа городов, выбора такой стратегии позиционирования, которая бы выгодно отличала образ одного города от другого [1]. Опыт показывает, что к городам, в которых администрация уделяет должное внимание имиджу и владеет принципами его формирования, проявляют заинтересованность инвесторы, туристы и, конечно, сами горожане.

Управление системой формирования имиджа – не одно или несколько отдельных мероприятий, а система целенаправленных действий, которые должны стать неотъемлемой частью рационального социального управления. Следовательно,



изучение управления системой формирования имиджа города, обусловленное изменением сложившихся потребностей и целей развития городов, в конечном итоге, определяющих качество жизни местного населения, является актуальным.

Теоретико-методологическую основу нашего исследования в значительной степени определяют принципы системности и функционализма (А. А. Богданов, Л. Берталанфи), позволившие обобщить и проанализировать различные концепции исследований в социальной философии города (Э. Берджесс, М. Вебер, Л. Вирт, Л. Мамфорт, Р. Парк) [2], а также исследование взаимосвязи и взаимозависимости стратегического управления социально-экономическим развитием города и его имиджа, что носит инновационный характер, ибо отсутствует нормативно-правовая база стратегического планирования в Украине, стратегии развития городов с применением имиджевых технологий разрабатываются по собственной инициативе высокопрофессиональных и заинтересованных местных администраций, и что, на наш взгляд, особенно ценно сегодня – это привлечение самих горожан к формированию имиджа своего города, активное его продвижение – что называется красивым словом – «бустеризм».

Оценка сложившегося имиджа города населением находится в корреляционной зависимости от удовлетворенности местом жительства, которая, в свою очередь, зависит от жилищных условий, уровня и качества социальных услуг, состояния экологии, безопасности, возможности самореализации и др.

Термин «город», который широко используется современной наукой, интегрирует множество понятий, охватывающих различные явления. В процессе оперирования данной категорией вызывает трудности наличие многочисленных, зачастую противоречивых определений города. Поэтому в каждом конкретном случае необходимо выбирать то определение, которое наиболее соответствует целям и методам исследования [2, с. 94–98].

Понятие «имидж» в научной литературе не эксплицируется в качестве строгой категории, а выступает как сопутствующее понятие при изучении других социокультурных явлений. Его роль и место в социальной практике продолжает быть предметом дискуссий. Имидж (image – англ.) в переводе на русский язык означает образ, т. е. отражение какого-то объекта действительности в чувственной форме. Однако использование его в повседневной жизни людей более многозначно. В его содержание включается и понятийное знание, и эмоциональный отклик на объект, который является носителем того или иного имиджа.

Термин «image» профессионалами интерпретируется как «образ», понимаемый как совокупность не только материальных (видимых) характеристик объекта, но и идеальных (не видимых) его характеристик.

Управление, став проявлением процессов «второй» (искусственной) природы, возникших и развившихся в течение всей истории человеческой цивилизации, существует в рамках взаимодействия людей. Посредством управления люди связываются между собой, совместными усилиями формируют «ткань» коллективной жизни в определенной организации сконцентрированной жизнедеятельности населения и многообразных условий обеспечения этой жизнедеятельности – городе.

Конкурентоспособность каждого конкретного города зависит от выработки видения будущего – стратегии и умения последовательно ее реализовать. Особую роль в этом контексте приобретает готовность субъектов управления к внедрению инноваций в свою деятельность, обуславливающих эффективность и конкурентоспособность

современного города. Действенным инструментом управленческой деятельности в условиях масштабных изменений во всех сферах общественной жизни и возрастающей в связи с этим неопределенности в развитии экономических, социальных систем (которой и является город) и иных систем становится методология стратегического управления [3].

Стратегическое управление представляет собой процесс, направленный на осуществление миссии данной социальной системы – города, на основе предвидения возможных изменений и будущих тенденций развития, формулирования ее целей, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют добиваться поставленных целей. Каждый город, сталкиваясь со своими собственными проблемами, решает их по-своему. Однако общие подходы и способы решения оказываются схожими между собой: главный вопрос – это то, как выйти из кризиса, повысить уровень благосостояния жителей и заложить прочные основы для его дальнейшего повышения в будущем.

Город рассматривается как своеобразный, уникальный товар, который обладает своими свойствами и требует определённого позиционирования и продвижения. Формирование необходимого, или нового имиджа города всегда исходит из того, что город – это не новый товар и у него существует определённый имидж, необходима его реклама, «продвижение», и то, что сегодня, в условиях диджитализации общества называется – «бустеризм».

Бустеризм – термин из сферы урбанистики. Он означает планомерное продвижение какого-либо города для привлечения инвестиций, туристов и новых жителей. Бустеризм, в первую очередь, нужен для создания положительного имиджа города. Он не может насаждаться по команде, по чьей-то воле, будь то городская власть или бизнес. Он должен быть органичен тому городу, целям продвижения которого служит. В США в начале XX века бустеризм стал массовым увлечением обычных жителей маленьких городов. Конечно, такие города активно поддерживали местные предприниматели и землевладельцы, заинтересованные в инвестициях и новых потребителях товаров и услуг. Но в конечном итоге от положительного образа города выигрывали все. В некотором смысле бустеризм был и в СССР, когда государство создавало положительный имидж целины, привлекая туда молодёжь в том числе с помощью романтических песен и художественных фильмов. Один из самых удачных и реальных примеров бустеризма в украинских городах – это различные фестивали, которые не только органично сочетаются с духом и имиджем города, но и привлекают тысячи туристов [3].

Таким образом, бустеризм нужен для того, чтобы выгодно продать город инвестору, привлечь туристов, это инновационный стратегический менеджмент города. Это такое непрофессиональное продвижение, которое создаётся усилиями самих местных жителей. Они самостоятельно формируют устойчивое представление о месте и доносят его до внешнего потребителя, жители создают тот образ города, который подчёркивает его преимущества.

Используемая литература:

1. Радионова Л. А. Образ города в социально-философском осмыслении. Г. С. Сковорода і образи філософії / Зб. наук.статей. Харків, Майдан. – 2007.– С. 178–183.
2. Радионова Л. А. Концепт города в философии культуры / Город. Культура.

Цивілізація // Матер. міжнародної науч.-теорет. інтернет-конф. – Харков, ХНАГХ, 2012. – С. 89–103.

3. Radionova L. Rategies for the small cities development: european experience and ukrainian realities / L. Radionova, O. Radionova, O. Kudryavtsev. Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine – Collective monograph. – Vol. 2. – Poland: «Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2018.

### **Теоретичні аспекти антикризового менеджменту організації**

*Світлична К. С., к.ф.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ  
karinasv77@gmail.com*

*Попов І. С., магістр кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ  
reborn5720@gmail.com*

Сучасний стан вітчизняної економіки робить дуже затребуваними і актуальними питання управління організацією в умовах кризи. Кризові явища пред'являють особливі вимоги до управління організацією. Вони примушують вносити зміни у вже прийняті управлінські рішення, у тому числі в стратегію організації, спростовують очікування власників й інших зацікавлених сторін, але можуть і надати нові можливості ведення бізнесу при відповідному антикризовому регулюванні ситуації, що склалася.

Джерелами виникнення криз можуть бути зміни в діловому, політичному і соціальному середовищі (зовнішні чинники); невідповідність продукту організації стандартам якості і/або безпеки; коливання ділової кон'юнктури; відсутність корпоративної відповідальності; інші внутрішні причини в організації. Фахівці в області антикризового управління відмічають, що більшість криз є тліючими або довгохвильовими, такими, що характеризуються непомітним зростанням впливу на організацію.

Причини виникнення таких криз приховані всередині організації, і є результатом неефективного управління.

Головне завдання управління організацією в умовах кризи – це створення системи управління, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації в організації спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти й примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси. Виходячи з цього, метою антикризових заходів є відвертання або мінімізації збитків організації за допомогою виконання процедур прогнозування, діагностування, попередження і подолання криз.

Основними елементами системи внутрішнього антикризового менеджменту є:

1. Визначення найбільш імовірних кризових станів організації. Розуміння можливих несприятливих явищ, їх причин і вплив їх наслідків на досягнення цілей організації передбачає виконання наступних операцій:

– виявлення чинників ризику, вразливих місць організації та її систем;

– визначення допустимого рівня ризику (порогових значень критеріальних показників – ступінь ризику: вірогідність ризику і розмір збитку) для оцінки відхилень від поставленої мети;

– ранжирування ризиків та їх оцінювання. При оцінюванні ризику необхідно правильно вибрати методи його оцінки: розрахунково-аналітичні в умовах визначеності, в умовах невизначеності доцільно застосовувати імовірнісні, статистичні й експертні методи.

2. Організація моніторингу для пошуку потенційно вразливих елементів в організації як соціально-економічної системи. Найважливішим питанням створення ефективного моніторингу є вибір показників розвитку криз і визначення їх граничних значень для конкретної організації. Моніторинг має бути вбудованим в існуючу систему збору, обробки і використання інформації за різними сферами і напрямками діяльності організації. Правильно організований моніторинг дозволить своєчасно отримувати інформацію щодо ранніх і слабких ознак потенційних криз, що забезпечить «ситуаційну обізнаність» і підвищить ефективність ухвалення антикризових рішень.

Найважливішим показником, що характеризує наявність або відсутність кризи в організації, є її фінансовий стан. Невиконання планових показників, негативна динаміка показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ін. – це ознаки кризи. До здійснення моніторингу організації мають бути підключені різні підрозділи відповідно до сфери своєї функціональної відповідальності.

3. Планування антикризових заходів для кожної ймовірної кризи, підготовка програм дій для всіх підрозділів і їх співробітників, визначення пріоритетів в управлінні проблемами.

Антикризові програми повинні враховувати складний, системний характер кризових ситуацій і особливості ухвалення рішень в їх умовах.

4. Організація навчання персоналу щодо поведінки в умовах кризи. Організація антикризового навчання, підготовка і тренування керівництва і персоналу організації є обов'язковим елементом внутрішнього антикризового менеджменту. Програми навчання повинні бути спрямовані на:

а) отримання навичок ухвалення антикризових рішень, у тому числі антикризової стратегії;

б) подолання і профілактику стресів і професійних вигорань, підвищення особистої ефективності в роботі;

в) формування вмінь і навичок продажів, збереження й утримання клієнтів в умовах кризи.

5. Для забезпечення ефективності заходів внутрішнього антикризового менеджменту доцільним є створення самостійного структурного підрозділу (для невеликих за масштабом організацій – посади), головною функцією якого повинно бути організаційне, інформаційне і методичне забезпечення всіх антикризових заходів. Такий підрозділ повинен підпорядковуватися безпосередньо керівникові організації, що дозволить уникнути тиску з боку зацікавлених осіб (керівників підрозділів), забезпечить об'єктивність моніторингу показників розвитку кризових явищ, а процес внутрішнього антикризового менеджменту більш результативнішим.

## **Роль держави як стратегія управління сучасною освітою**

**Сиченко В. В.**, д.держ.управл., професор, ректор Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти»

Дніпропетровської обласної ради»

*viktorsich@bigmir.net*

**Вільхова Т.В.**, к.е.н., доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

*vilkhova@dano.dp.ua*

**Рибкіна С. О.**, старший викладач кафедри публічного управління та права Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти»

Дніпропетровської обласної ради»

*kafedramo1@gmail.com*

Освіта є однією із найважливіших галузей, якою піклується держава, створюючи умови для її розвитку. Україна запроваджує освітню реформу, яка зможе змінити якість надання освітніх послуг, ставлення до престижності педагогічної та наукової діяльності. Згідно статті 5 Закону України «Про освіту», освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави [1].

Стратегічним завданням державної освітньої політики нашої країни є висока конкурентоспроможність української освіти на ринку світових освітніх послуг та повне поглиблення у міжнародне співробітництво. Державне управління освітою – це діяльність органів влади, яка спрямована на організацію, планування та контроль освітньої діяльності, з метою забезпечення населення якісними освітніми послугами та доступності до освіти впродовж життя.

У розвинутих країнах питання освіти посідає одне з провідних місць у соціально-економічному середовищі. В таких країнах державний вплив на цю сферу має яскраво виражений економічний характер, тому постійно виділяються значні фінансові ресурси. Тобто, ці країни щорічно збільшують державні видатки на освіту, таким чином фінансуючи та інвестуючи у свій майбутній розвиток. Тобто, чим краща освітня підготовка населення, тим значніша їх роль у суспільному виробництві. Держава розробляє стратегію економічного зростання, що вирішує соціальну проблему, пов'язану із безробіттям, бідністю, злочинністю, низьким рівнем життя. Для прикладу, в Австралії, Швеції, Норвегії та Чехії, рівень витрат на заробітну плату та комунальні платежі у загальній структурі видатків на вищу освіту не перевищує 60%.

Фінансування сфери освіти в Україні суттєво відрізняється від передових європейських та західних країн. Провідними джерелами вітчизняного фінансування є бюджет та самофінансування за рахунок ресурсів суб'єктів господарювання та домогосподарств. Не можна не погодитися з Олієвською М.Г., яка зазначає, що «...фінансування освіти в Україні за рахунок коштів державного бюджету залежить від збалансованості бюджету; ефективності використання коштів, контингенту тих, хто навчається» [3, с. 17]. Певною особливістю вітчизняного бюджетного фінансування освіти є і те, що більша частина коштів використовується не на підвищення якості освітніх послуг, а на поточні господарські потреби, що також знижує ефективність такого фінансування.

Метод визначення обсягів фінансування (а саме нормативний), який використовується як спосіб розподілу державних коштів, дозволяє корегувати їх в бік зниження у зв'язку з нестачею. Тому обсяги витрат на освіту, незважаючи на тенденцію до зростання, значно менші ніж аналогічні показники розвинутих країн.

У 2015 році відбулися зміни у порядку фінансування освіти, з того часу, є можливість забезпечити рівне фінансування всіх закладів освіти регіону за рахунок коштів місцевих бюджетів та державних субвенцій. В табл. подана інформація про використання освітньої субвенції місцевими бюджетами у першому півріччі 2017 та 2018 роках.

Таблиця

**Кошти освітньої субвенції в першому півріччі 2017 і 2018 рр. (млрд. грн.)**

Показник	2017	2018	Відхилення 2017-2018 рр.	Відхилення (%)
Планові значення	31,2	36,8	5,6	18,0
Фактичні видатки	28,7	34,5	5,7	20,0
Рівень використання коштів, %	92,0	93,8	1,8 в.п.	x

[Джерело: 4].

Плановий обсяг освітньої субвенції в першому півріччі 2018 року порівняно з цим же періодом 2017 року збільшився на 5,6 млрд. грн (18 %). Збільшення субвенції у 2018 році пояснюється в першу чергу, тим що, змінено формулу її розподілу. Таке ставлення, необхідно удосконалити або розробити підхід до визначення обсягів фінансування із врахуванням мінімальних соціальних стандартів, які дозволять встановити нижню межу обов'язкового фінансового забезпечення розвитку освіти.

Окрім проблем фінансування, постає питання у забезпеченні закладів освіти матеріально-технічним оснащенням, ефективним управлінням та якісним менеджментом, координацією та підтримкою органів державного управління. Проте, стан матеріально-технічної бази освітніх закладів країни знаходиться на недостатньому рівні. Наприкінці 2016 року було проведено дослідження Урядовим контрактним центром, яке стосувалося проблем шкільної освіти. Було виявлено, що вітчизняним школам гостро бракує сучасних комп'ютерних засобів, оснащених кабінетів мультимедійними засобами та шкільних автобусів. Опитування громадян, а саме 1025 респондентів показало, що 31,9 % нарікають на невідповідний стан шкіл та їх матеріальне технічне обладнання; 17,1 % невдоволені закриттям частини шкіл. Найголовнішою проблемою в сільській місцевості є відсутність якісних сучасних підручників та навчальних матеріалів. Нові стандарти початкової школи, пропонують вивчення іноземної мови з першого класу й покращення умов навчання. «Стандарти запровадили, вказівка пішла, а забезпечити запроваджене – забули, і вкотре вчителі своїми силами втілюють міністерські новації: обладнують класи, фарбують інвентар», шукають вчителів іноземної мови для найменших. Це ще раз підтверджує, що сучасна українська освіта потребує цілеспрямованого втручання та істотних змін [2].

Деякі освітні заклади розташовуються в пристосованих приміщеннях, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, у них відсутні необхідні засоби навчання, недостатнім чином обладнанні сучасні кабінети та лабораторії для проведення наукових досліджень. Відповідно, це призводить до зниження якості надання освітніх послуг. Тому, перед місцевими владами постає завдання у створенні, координації та контролю спеціальних програм матеріально-технічного забезпечення навчальних

закладів усіх рівнів, які дозволять: побудувати та оновити нові освітні заклади; створити умови для доступності учнів, студентів, слухачів до якісної освіти; модернізувати матеріально-технічну, навчально-методичну бази освітніх закладів, які відповідають сучасним вимогам; покращити умови перебування споживачів освітніх послуг у цих закладах.

Сучасне освітнє середовище, повинне забезпечити необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків, які покладаються на співпрацю зі школою та взаєморозуміння.

В контексті вищевикладеного, одним із пріоритетних напрямів є реформування економічних засад системи освіти, яке має спрямовуватися на створення прозорих фінансово-економічних механізмів цільового накопичення та адресного використання коштів, необхідних для реалізації в повному обсязі конституційних прав громадян на освіту.

Потрібно також пам'ятати, що автономія це не лише самостійність і незалежність, а й відповідальність закладу освіти у прийнятті ефективних управлінських рішень щодо організації освітнього процесу, економічної та господарської діяльності, роботи з кадрами та із споживачами освітніх послуг.

У рамках подальшого реформування державного управління і місцевого самоврядування варто усунути суперечності між законами і вилучити з них дублювання функцій, а також невластиві повноваження місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування з управління закладами освіти.

Використана література:

1. Про освіту / Закон України від 15 вересня 2017 року № 2145-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

2. Про освіту / Закон України від 23 травня 1991 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1060-12/ed20170708>.

3. Олієвська М. Г. Фінансування освіти в контексті відтворення людського капіталу / М. Г. Олієвська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 17, частина 2. – С. 16-19.

4. Формула розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами / Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/formula-rozpodilu-osvitnoyi-subvenciyi-mizh-miscevimi-byudzhetaми>

### **Стратегічні зміни в контексті стратегічного управління підприємством**

**Смірнова П. В.**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі  
ім. І.Г. Березного Харківського державного університету харчування та торгівлі  
[pvsmirnova7@gmail.com](mailto:pvsmirnova7@gmail.com)

**Бугріменко Р. М.**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі  
ім. І.Г. Березного Харківського державного університету харчування та торгівлі  
[bugrimenkorm@gmail.com](mailto:bugrimenkorm@gmail.com)

Динаміка змін у сучасному суспільстві та економіці потребує нових підходів до стратегічного управління та управління змінами. Будь-яка організація – від

виробничого продуктового підприємства до громадських організацій – повинна прогнозувати своє майбутнє загалом та за окремими напрямками діяльності, продуктами та послугами. Зміни вже апіорі закладені в життєвий цикл розвитку підприємства, а також динамічно супроводжують проекти запровадження нових технологій. Саме це зумовлює розроблення стратегії і сценарії запровадження змін на підприємстві та їх сприйняття персоналом.

На сучасному етапі розвитку Україна при розбудові національної економіки та впровадженні європейського досвіду повинна спиратися на розвиток як великого так і малого підприємництва. У зв'язку із нестабільністю зовнішнього середовища у підприємства зростає необхідність впровадження стратегічного управління, саме за допомогою цього українські підприємства зможуть вийти на значно вищий рівень.

Розвиток підприємства та його функціонування являють собою цілеспрямовані безперервні процеси, які суттєво поєднані з процесом стратегічного управління. На данному етапі Україна орієнтована на впровадження стратегічного управління як на зовнішньому так і на внутрішньому оточенні підприємства. Саме стратегічне управління демонструє ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення довгострокових цілей формування стратегічного бачення, і розробки відповідних стратегій [2].

Зміни стратегічного характеру на підприємстві можна розглядати як зміни що викликані швидким розвитком ринку, та зміною головних пріоритетів підприємства. Зміни стратегічного характеру потребують всебічного та поглибленого вивчення бо вони впливають на всі аспекти діяльності підприємства. Стратегічні зміни поділяються на типи та види. Стратегічні зміни торкаються кожний відділ на підприємстві та залежать від коригування та реалізації менеджером на підприємстві, також їй можна класифікувати як часткові, локальні, та радикальні.

Стратегічні зміни у процесі стратегічного управління можуть здійснюватися за певним планом. Спочатку визначається місія підприємства – основна причина його функціонування. Після цього розробляється бачення на майбутнє. Далі визначаються головні цілі, яких прагне досягти підприємство та цінності – основні принципи яких буде воно дотримуватись в процесі функціонування. Після цього здійснюється аналіз зовнішнього середовища та аналіз потенційних можливостей самого підприємства. Потім на основі цих результатів аналізу формується головна найважливіша стратегія, яка потім передається на нижчі рівні управління підприємством, нижчі рівні працівників отримують її у вигляді функціональних та ресурсних стратегій. Коли стратегія підприємства розроблена, починається її реалізація. Здійснюється постійний контроль за результатами та процесом реалізації та все це зводиться в оцінку на основі отриманих результатів. Якщо в процесі реалізації стратегії відбулися відхилення від головної стратегії підприємства, то здійснюється зміни стратегії шляхом внесення стратегічних змін.

Процес стратегічного планування характеризується тим, що в процесі його використання потрібно не тільки приймати конкретні рішення, але й часто вирішувати завдання, пов'язані з вибором схожих дій. Це відноситься до самої стратегії, вибору місії, цілей підприємства, перерозподілу ресурсів, вибору завдань стратегічного управління [3].

У літературі наукового спрямування, а саме літературі зі стратегічного управління розглядаються переважно стратегічні зміни, які обумовлені впровадженням стратегії на певному підприємстві. Ці зміни здійснюються у сфері фінансування,



організаційної культури, забезпечення ресурсами тощо і, на відміну від змін, що зумовлені переважно змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються на протязі всього періоду впровадження стратегії [1].

Стратегічне управління буде ефективним і результативним, якщо його модель відповідає конкретній ситуації та конкретним умовам на певному етапі розвитку підприємства. Використання відмінних одна від одної моделей стратегічного управління, як основної системи управління на підприємствах України, може дати можливість не тільки якісно планувати подальший розвиток підприємства, але й спрямувати його діяльність на кінцевий результат. Саме впровадження стратегічного управління на українських підприємствах посилить конкурентноспроможність їх вагу на ринку.

Використана література:

1. Балабанова, Л. В. Управління конкурентноспроможністю підприємств на основі стратегічного управління. Монографія. [Текст] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк: ДонГУЕТ, 2014. – 468 с
2. Могилевська, О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством / О. Ю. Могилевська // Економіка & держава. – 2007. – №2. – С.302.
3. Портер М., перевидання, Стратегія конкуренції: Пер. з англ. [Текст] – К.: Основи стратегічного управління, 2013. – 384 с.

**Влияние корпоративных экономических интересов на формирование стратегического менеджмента предприятия на постсоветском пространстве**

*Солодовников С. Ю., д-р. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой  
«Экономика и право» Белорусского национального технического университета  
solodovnicov\_s@tut.by*

Для современных социально-экономических отношений характерен повышенный динамизм, непосредственно связанный и в определенной степени обусловленный как растущей глобализацией, предопределенный возрастанием силы ТНК и иных международных монополистических образований, так и с усиливающейся поляризацией между развитыми и развивающимися странами. Если добавить к этому противоречивую тенденцию возрастание неустойчивости социально-экономической системы в Беларуси и других постсоветских странах как атрибутивного признака переходной стадии развития, то становится очевидным невозможность научного изучения стратегического менеджмента предприятием в постсоветских странах без учета экономических интересов всех основных корпоративных социально-экономических субъектов.

Любая социально-классовая общность (корпоративный социально-экономический субъект) ориентируется в отношениях с другими социальными (социально-классовыми) субъектами на увеличение своей жизненности. Изменения, происходящие в экономической системе, трансформируют экономические условия функционирования социально-классовых общностей, формируют у них новые потребности, которые соответствуют их ориентации на упрочение собственной жизненности в изменившихся условиях. Изменение потребностей социальных классов и элементарных профессиональных, имущественных и объемно-правовых групп

неизбежно вызывает изменение соотношения сил между социально-классовыми субъектами в обществе. Реализация новых или увеличение степени уже существующих потребностей социально-классовой общности может быть осуществлено двояко: во-первых, за счет увеличения производства прибавочного продукта, и, во-вторых, за счет изменений в распределении произведенного продукта.

Главный экономический интерес любого социального субъекта заключается в оптимизации своей жизнедеятельности. Экономические интересы различных социальных групп могут совпадать, совпадать лишь частично или быть противоположными. Эти объективные социально-экономические интересы и являются тем жизненным механизмом, который объединяет, сплачивает определенные группы людей – классы. Сами социальные классы выступают как своеобразное закрепление воплощения тех или иных социально-экономических интересов в жизнедеятельности общественных групп. Интересы корпоративных социально-экономических субъектов могут носить трудовой (производственный), монопольный, уравнительный (коммуноцентрический) и собственно-социальный (системный) характер. Все эти интересы присущи любому постсоветскому обществу, вопрос заключается в преобладании одних над другими и, соответственно, в трансформации, в зависимости от того какие из них в данный момент доминируют всей системы политических и экономических отношений.

При формировании нового стратегического менеджмента предприятия на постсоветском пространстве необходимо учитывать, что в его основу должны быть положены производственные и собственно-социальные (системные) интересы производительных классов, реализация которых будет вступать в противоречие с уравнительными и монопольными интересами других корпоративных социально-экономических субъектов.

### **Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами**

*Странчук С. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Зверькова Д. Ю., здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем  
2 курсу спеціальності «Менеджмент» НФаУ*

Висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від підприємств розвитку здатності ефективно та швидко реагувати на зміни. Система управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки його працівників з урахуванням факторів опору змінам в умовах змін. Американські дослідники Д. Коттер та Л. Шлезингер вважають, що компанії повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну – кожні п'ять років.

Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури, виробництво нової продукції і докорінні зміни у технологічному процесі. Зміни в організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх змінних в цілях організації, структурі, задачах, технології та людському факторі. Для виживання організації

керівництво повинно оцінювати та змінювати свої цілі у відповідності зі змінами зовнішнього середовища та самої організації.

Оцінка потенціалу змін підприємства (на основі показників за 9 підсистемами управління: фінансовою, операційною, кадровою, управлінською, маркетинговою, інноваційною, енергетичною, екологічною, лідерською) [1] та здійснене діагностування на прикладі підприємства фармацевтичної галузі – ТОВ «ФК Здоров'я» [2] дозволили розробити напрями вдосконалення всіх підсистем потенціалу підприємства, здійснити розрахунок інтегрального показника змін, що сприяло підвищенню ефективності моніторингу стану управлінських підсистем.

Для кожного етапу життєвого циклу діяльності буде притаманний певний рівень потенціалу змін так і рівень лідерського потенціалу буде потребувати управлінських рішень і впливів.

Висновки. Розробка та вдосконалення ефективних інструментів управління організаційними змінами дає можливість не лише підвищити адаптивність підприємства до змін, але і реалізувати концепцію постійного вдосконалювання та розвитку.

Використана література:

1. Бабіна О. В. Формування системи управління змінами на підприємстві в контексті результуючого лідерства: автореферат дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О. В. Бабіна; Херсонський національний технічний університет. – Херсон: 2018. – 20 с.
2. Фінансова звітність ТОВ ФК «Здоров'я». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>.

#### **Удосконалення процесу контролю управлінських рішень**

**Сумець О. М.**, *д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування*

*Національного фармацевтичного університету*

*Sumets.alexander@gmail.com*

**Івашко В.**, *магістрант кафедри менеджменту і адміністрування*

*Національного фармацевтичного університету*

Контроль є однією із ключових функцій менеджменту. У сучасному менеджменті ця функція виступає у якості необхідного інструменту спостереження за станом реалізації управлінських рішень і підтримки належної уваги до цього процесу. «Його мета – виявити слабкі місця і помилки, вчасно виправити їх і не допускати повторення. Контролюється все: предмети, люди, впливи... Контроль є найпершим обов'язком тих керівників, які відповідають за виконання планів», – так визначив контроль, його мету і його сутність один із засновників науки управління Анрі Файоль.

Про вплив контролю на успішність реалізації управлінських рішень загалом можна зазначити, що він:

а) тільки як засіб виявлення стану реалізації управлінського рішення не може впливати на підвищення ефективності останнього. Вплив контролю на підвищення ефективності виконання управлінського рішення виявляється тоді, коли він супроводжується виправленням виявлених помилок, усуненням несприятливих явищ тощо;

б) забезпечує нормальне виконання управлінського рішення у заданих часових межах і допомагає визначити ступінь виконання зазначеного рішення;

в) підвищує вірогідність інформації про зовнішнє середовище і загрозу для реалізації управлінського рішення, що насувається.

Таким чином, на нашу думку, у самому загальному вигляді рекомендація менеджерів і керівників, що буде виконувати контроль реалізації управлінського рішення, може бути сформульована у такий спосіб:

1) в основу системи контролю слід покласти системний підхід. Тобто організація контролю має враховувати багатобічний характер впливу контролю на ефективність виконання управлінського рішення і бути за своєю структурою деякою системою, у якій повинні сполучатися різні методи і засоби контролю.

2) система контролю реалізації управлінських рішень повинна будуватися за багаторівневим принципом. Що це означає? На першому (найнижчому) рівні здійснюється контроль підготовки до реалізації управлінського рішення. На другому рівні виконується контроль самого процесу реалізації управлінського рішення у заданих часових межах. На третьому рівні контролюється результат виконання реалізації управлінського рішення і порівняння його з запланованими оціночними показниками.

З огляду на вказане можна констатувати, що практичне запровадження запропонованої трирівневої системи контролю реалізації управлінських рішень на кожному окремому підприємстві складається з таких основних етапів:

етап 1: формулювання мети управлінського рішення з урахуванням ситуації, що склалась у ринковому сегменті для підприємства. Мета управлінського рішення повинна співпадати з загальною метою діяльності цього ж підприємства;

етап 2: установлення нормативних показників виконання управлінського рішення. Таким показником є загальний час виконання рішення та час на виконання окремих складників рішення, показник витрат на реалізацію управлінського рішення в цілому та окремих його складників. Можливо введення й інших показників;

етап 3: контроль процесу реалізації управлінського рішення;

етап 4: визначення фактичних результатів реалізації ухваленого управлінського рішення;

етап 5: порівняння визначеного переліку фактичних показників з нормативними, що встановлені на етапі 2; тут виконується аналіз можливих розбіжностей між фактичними результатами і нормативними показниками процесу реалізації управлінського рішення.

етап 6: внесення коректив у процес реалізації управлінського рішення за умови виявлення розбіжностей між фактичними результатами і нормативними показниками;

етап 7: всебічний аналіз коректив. У межах цього етапу аналізуються можливі варіанти коректив у процесі виконання управлінського рішення. При цьому ґрунтовному аналізу піддаються часові показники, фінансові показники та додержання умов попередніх домовленостей, стандартів тощо. За результатами аналізу можливе повернення як до третього, так і до другого й першого етапів. Це залежить від змісту й спрямованості коректив;

етап 8: кінцевий контроль виконання управлінського рішення за попередньо встановленими нормативними показниками. За бажанням керівництва підприємства до нормативних показників можуть бути віднесені не тільки часові показники, а й

вимірники витрат на виконання рішення, дотримання соціальної відповідальності тощо.

У висновку слід зазначити, що якість управлінського рішення формується не тільки грамотною його розробкою, а й належним і своєчасним контролем. Отже, контроль можна вважати складовою управлінського рішення.

Використана література:

1. Сумець О. М. Основи операційного менеджмента. Теоретичний аспект і практичні завдання: [підручник] / О. М. Сумець. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 480 с.
2. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства: навч. посіб. / О. М. Сумець. – Харків: ТОВ «Планета-принт», 2016. – 288 с.
3. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / А. Томпсон, А. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

### **Метод аналізу ієрархій у встановленні пріоритетних напрямів конкурентної стратегії підприємства**

*Сумець О. М., д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
sumets.alexander@gmail.com*

*Приходько А., магістрант кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

Розвиток конкурентної стратегії забезпечує не тільки ефективність, а й результативність діяльності сучасного фармацевтичного підприємства в цілому у поточному періоді функціонування та в довгостроковій перспективі. При цьому ефективне управління будь-яким фармацевтичним підприємством може здійснюватись лише за умов формування його цілісної системи стратегій, яка практично призначена для вирішення основних завдань управління. Саме тому необхідною умовою забезпечення життєздатності фармацевтичних підприємств у ринковій економіці є формування ефективної конкурентної стратегії, яку необхідно розглядати як сукупність взаємозв'язаних різнопланових елементів, що відокремлені від середовища та взаємодіють із ним як неподільне ціле.

Конкурентна стратегія надає можливість запобігати руйнівному впливу зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, у якому функціонує фармацевтичне підприємство та запобігати зниженню прибутковості від ведення ним господарської діяльності. При цьому особливої важливості набуває проблема вибору пріоритетності серед визначення напрямів дальшого розвитку конкурентної стратегії фармацевтичного підприємства, відповідності загальній стратегії господарювання.

Для прийняття рішення про пріоритетність врахування певних аспектів діяльності фармацевтичного підприємства у формуванні і дальшому розвитку конкурентної стратегії, як ефективний інструмент, можна використати метод аналізу ієрархій. Метод аналізу ієрархій уперше був розроблений японським математиком Т. Сааті [1] та сьогодні широко використовується в аналітичному плануванні відомих компаній західних країн, таких, наприклад, як Ford, Microsoft. Сферою застосування

цього методу є розподіл ресурсів, визначення пріоритетів при виборі альтернативного управлінського рішення, проведення аналізу «вартість-ефективність» тощо.

Процес застосування даного методу складається з трьох етапів. На першому етапі виконується структурування проблеми відбору, результатом якого є представлення процесу прийняття рішення у вигляді підпорядкованої ієрархії або мережі. В елементарному вигляді ієрархія формується з вершини (мети) через проміжні рівні – критерії до найнижчого рівня, який є набором альтернатив та системи зв'язків, що демонструють взаємний вплив чинників (критеріїв) та альтернатив.

Таким чином, основою першого етапу є застосування системного підходу з проблеми прийняття рішення, що реалізується за допомогою таких положень:

виявлення та пояснення тенденцій до більшої спеціалізації та зменшення зв'язності елементів системи;

ідентифікація та впорядкування домінуючих елементів перед описанням системи як єдиного цілого, орієнтація на використання обмежених ресурсів, насамперед для управління домінуючими елементами;

при збиранні релевантної інформації про систему використання творчих здібностей персоналу для визначення бажаного призначення та структури системи, ідентифікації складових частин та формування альтернативних стратегій втручання;

орієнтація на остаточний результат, полегшення порівняння альтернатив з метою вибору найприйнятнішої;

методика повинна використовувати інформацію і з зовнішнього середовища для перевірки правильності управління системою та модифікації її призначення або надавати можливість імітувати реакції зовнішнього середовища.

На другому етапі встановлюються пріоритети критеріїв та проводиться оцінювання кожної альтернативи за встановленими критеріями із застосуванням методу попарних порівнянь елементів відносно їхнього впливу на загальну для них характеристику – у нашому випадку, конкурентної стратегії.

Система попарних порівнянь дає результат, який можна подати у вигляді обернено симетричної матриці. Оцінювання проводиться на основі запропонованої Т. Сааті шкалою інтенсивності від 1 до 9. Отже, метод аналізу ієрархій дозволяє провести декомпозицію складного процесу прийняття рішення щодо розвитку конкурентної стратегії шляхом виділення елементарних, формалізованих складових частин вказаної стратегії.

На третьому етапі реалізації методу ієрархій за допомогою механізму визначення власних векторів матриць пріоритетів та алгоритму обчислення глобальних пріоритетів альтернатив відносно мети (розвитку конкурентної стратегії) розраховується підсумковий рейтинг – позиції першочерговості альтернатив у процесі прийняття рішення з орієнтиром здійснення вищезазначеної мети.

Таким чином, метод ієрархій базується на системному підході й експертній оцінці та надає можливість на проміжному етапі сформулювати рейтинг локальних пріоритетів критеріїв відносно мети. Можливість перевірки суперечливості оцінок експертів шляхом визначення рівня узгодженості та можлива їх корекція є ще однією перевагою методу ієрархій. Відповідно до цієї методики визначаються пріоритети альтернатив щодо якісних критеріїв конкурентної стратегії досліджуваного підприємства.

Використана література:

1. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; [пер. с англ.]. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.

### **Конкурентна стратегія підприємства: сутність та вимоги до формування**

**Сумець О. М.**, д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету

**Приходько А.**, магістрант кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ

**Кот О.**, здобувач освіти першого рівня (бакалаврського) 3 курсу спеціальності  
«менеджмент» кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ

**Шостак С.**, здобувач освіти першого рівня (бакалаврського) 3 курсу спеціальності  
«менеджмент» кафедри менеджменту і адміністрування, НФаУ

Фахово розроблена конкурентна стратегія є підставою для формування відповідей на такі вкрай важливі для підприємства питання:

- як вести конкурентну боротьбу?;
- як розподілити найефективніше обмежені ресурси;
- в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство саме на цей момент часу?

Конкурентна стратегія як план дій підприємства в ринковій ситуації окреслює конкретні рамки, які надають можливість оцінити і виявити зміни внутрішніх і зовнішніх умов розвитку останнього і зумовлені цими змінами потреби в удосконаленні процесу господарювання.

Формування «потужної» конкурентної стратегії є важливою справою для підприємства. Тому його менеджмент повинен підійти зважено до процесу її створення з урахуванням чисельної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників ринкового середовища, оскільки формує пріоритет підприємства на його відносно довгострокову перспективу конкурентоспроможності.

Питання конкурентних стратегій досить широко досліджувалося іноземними та вітчизняними науковцями, зокрема такими вченими, як М. Портером [1], І. Ансоффом [2], Ю. Івановим [3], А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом [4], М. Наєнко [5], З. Шершньовою [6], Н. Тренєвим [7] та ін.

Розуміння і трактування терміну «конкурентна стратегія» у дослідників різне. Так, Ю. Іванов її трактує у такий спосіб: «... це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [3]. Своєю чергою, М. Портер вважає, що «конкурентна стратегія спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка надасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [1].

Відомий американський вчений Ігор Ансофф вказує, що конкурентна стратегія концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [2]. З. Шершньова стверджує що конкурентна стратегія «...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [6]. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд схиляються до думки, що конкурентна стратегія – це «...розробка

управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [4]. Н. Треншов дотримується тієї думки, що конкурентна стратегія – це «...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [7].

Проблема формування конкурентної стратегії полягає в тому, що комплексного бачення процесу розробки та реалізації стратегії на цей момент часу дослідниками приділено недостатньо уваги, що і потребує більш глибокого вивчення. Це обумовлюється тим, що кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування конкурентної стратегії, представляє власне бачення класифікації стратегій, методичного інструментарію аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії.

Доцільно звернути увагу на те, що розробка та вибір практичної стратегії для реалізації процесу формування конкурентоспроможності підприємства повинні опиратися на результати діагностики його фінансового стану та привабливості для споживачів. Однак на теперішній час виникає ряд проблем. Однією із головних проблем є встановлення зв'язку конкурентоспроможності підприємства та інструментів її досягнення. Також варто звернути увагу і на той момент, що дослідниками не надана форма вибору конкурентної стратегії, яка націлена на конкретну галузь для досягнення тривалих конкурентних позицій. Бракує також і рекомендацій для посилення конкурентоспроможності щодо знаходження конкурентних переваг для підприємства.

У процесі формування конкурентної стратегії слід враховувати, що остання націлена на виконання таких завдань:

- 1) не завищувати свої переваги і не занижувати стратегічні переваги конкурентів і бути помірно ризикованою;
- 2) реалізовувати в собі досягнення в галузі управління, економіки, техніки та інших наук;
- 3) сполучати в собі економічні, екологічні, технічні, управлінські та інші погляди об'єкта керівництва);
- 4) тримати курс на досягнення стратегічних цілей, які задовольняють інтереси підприємства;
- 5) зосереджувати конкурентні переваги управління, досвід, знання, вміння всього колективу;
- б) рахуватися з багатьма варіантами стратегічних ситуацій, бути гнучкою.

Дотримання принципів розробки стратегії дозволить топ-менеджменту підприємства забезпечити високу гнучкість та конкурентоспроможність, створити дієвий спосіб виконання цілей підприємства, які потрібні в теперішніх умовах ринку.

У висновку слід зазначити, що завдяки конкурентній стратегії підприємство буде підвищувати рівень конкурентоспроможності, забезпечувати свій подальший розвиток на ринку, створювати власні конкурентні переваги, реалізовувати поставлені цілі.

Використана література:

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузі й конкурентів; пер. с англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 234 с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.



3. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю. Б. Іванов та ін.; за заг. ред. Ю. Б. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н. Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.

### **Стратегічні напрями розвитку фінансового сектору України**

*Торяник Ж. І., к.е.н., доцент кафедри*

*менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін*

*ХННІ ДВНЗ «Університет банківської справи»*

*zhannator17@gmail.com*

Комплексною програмою розвитку фінансового сектору України до 2020 року розпочато всеосяжне реформування фінансової системи України. У межах реалізації програми реформ пройдено стадії очищення та перезавантаження банківського ринку, проведено заходи із запровадження міжнародних стандартів діяльності на ринках небанківських фінансових послуг та цінних паперів. Завершуючи роботу над реалізацією Комплексної програми та з метою подальшого розвитку фінансового сектору України міжвідомча робоча група у складі представників Національного банку, Секретаріату Кабінету Міністрів, Міністерства фінансів, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, у проекті Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року визначила такі пріоритетні напрями розвитку фінансового сектору: зміцнення фінансової стабільності; сприяння макроекономічному розвитку та зростанню економіки; розвиток фінансових ринків; розширення фінансової інклюзії; впровадження інновацій у фінансовому секторі [1].

Однією зі стратегічних цілей Національного банку України, а також одним із пріоритетних завдань реформування фінансового сектору в межах Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом є розширення фінансової інклюзії, яка нерозривно пов'язана з фінансовою грамотністю та захистом прав споживачів фінансових послуг при наданні цифрових фінансових та квазіфінансових послуг, P2P та P2B кредитування, краудфандингу, застосування блокчейну, машинного навчання, нових стандартів кібербезпеки тощо.

Фінансова інклюзія означає, що громадяни і бізнес мають доступ до фінансових продуктів і сервісів, незалежно від доходу, віку, місця проживання чи виду діяльності. У сучасному світі фінансова інклюзія розглядається як один із найважливіших драйверів економічного розвитку.

Сьогодні провідні країни світу, зокрема США, Великобританія, Канада, Нідерланди, Австралія, Нова Зеландія, спрямовують багато зусиль на підвищення

фінансової грамотності населення. Найкращі практики об'єднуються під егідою потужних міжнародних організацій: Світового Банку, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та ін.

Національний банк як лідер реформи фінансового сектору розробив та презентував у червні 2019 року бачення Стратегії із фінансової грамотності, що покликана уніфікувати, скоординувати та об'єднати зусилля державних органів, бізнесу та громадянського суспільства, спрямовані на підвищення фінансової грамотності на національному рівні. НБУ виділяє п'ять ключових рішень-пріоритетів стратегії фінансової грамотності:

1. *Змінити фінансову культуру.* Фінансова культура – знання, навички та відношення, необхідні для забезпечення відповідальної фінансової поведінки та підвищення фінансової інклюзії українців. Своїми компонентами вона має цілий набір культур – податкову, кредитну, пенсійну, тощо.

2. *Сформувати українця європейського, фінансово обізнаного.* Очікується, що громадяни поділятимуть європейські цінності та будуть готові жити за європейськими стандартами, вмітимуть складати власний бюджет, відповідально ставитимуться до власних фінансових рішень, займатимуться довгостроковим фінансовим плануванням, заощаджуватимуть, контролюватимуть свої фінансові рахунки, розсудливо використовуватимуть кредити та управлятимуть боргами.

3. *Фокусна молодь.* Молодь віком від 10 до 24 років (покоління Z та покоління Альфа) є головною цільовою аудиторією. Фокус на молодь диктує нові підходи до навчання, а отже, і всієї стратегії. Саме молодь може виступати агентами змін, які навчать своїх друзів, батьків, бабусь та дідусів фінансовим знанням та навичкам, яких потребують громадяни, щоб робити виважені рішення та відповідати за свою фінансову поведінку.

4. *Розробити єдину комунікаційну платформу.* Єдина комунікаційна платформа під єдиним брендом об'єднає усі зацікавлені сторони та заходи, стане впізнаваною та допоможе розбудувати довіру.

5. *Створити Освітньо-інформаційний центр (ОІЦ).* Освітньо-інформаційний центр – осередок фінансової просвіти та комунікацій щодо мандату та функцій Національного банку, в якому поєднуюватимуться: visitor center, музей грошей, центр просвіти молоді, центр компетенцій вчителів. ОІЦ планується відкрити у 2022 р. [2].

З метою побудови довіри до фінансового сектору та підвищення рівня фінансової інклюзії особливої уваги потребує побудова дієвої системи захисту прав споживачів фінансових послуг. Упродовж останніх восьми років захистом прав споживачів фінансових послуг в Україні не опікувався жоден із держорганів.

Національний банк відтепер стоятиме на захисті прав споживачів фінансових послуг. За відповідний Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав споживачів фінансових послуг» (до цього – законопроект № 1085-1) у першому читанні та в цілому проголосували 309 народних депутатів. Документ покладає на Національний банк зобов'язання із захисту прав споживачів фінансових послуг та надає йому інструменти регулювання поведінки учасників фінансових ринків щодо клієнтів. Отже, Україна стане 120-ю країною, де держава забезпечуватиме захист прав споживачів фінансових послуг. А Національний банк стане 98 центральним банком у світі, який реалізуватиме цю функцію [3]. В таких країнах як Гамбія, Гватемала, Гайана, Гондурас, Ямайка, Киргизія, Мадагаскар,

Монголія, Польща, Румунія, РФ, Таджикистан функція захисту прав споживачів не покладена на регулятора (-ів) фінансового ринку.

Національний банк запропонував нові підходи до захисту прав споживачів фінансових послуг. Концепція передбачає:

1. Створення нового підрозділу в Національному банку, що опікуватиметься захистом прав клієнтів фінансових установ (call-центр).

2. Посилення вимог до розкриття інформації.

3. Новий порядок розгляду звернень громадян.

4. Нагляд за ринковою поведінкою (нагляд за дотриманням вимог законодавства щодо захисту прав споживачів фінансових послуг на основі аналізу звернень громадян для виявлення порушень законодавства) [4].

Отже, виконання вимог проектів документів Концепції захисту прав споживачів, які буде схвалено Правлінням Національного банку після доопрацювання за підсумками публічного обговорення, буде обов'язковим для фінансових установ і сприятиме не лише покращенню якості надання фінансових послуг в Україні, а й підвищенню довіри до фінансового сектору, а отже, і його подальшому зміцненню. Тому у запровадженні нових підходів до захисту прав споживачів має бути зацікавлені не лише отримувачі фінансових послуг та Національний банк, який відстоює їх інтереси, а й безпосередньо фінансові установи.

Використана література:

1. Фінансові регулятори запрошують долучитися до публічного обговорення Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/news/all/finansovi-regulyatori-zaproshuyut-doluchitisyado-publichno-obgovorennya-strategiyi-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku> – (дата звернення: 27.09.2019).

2. Стратегія фінансової грамотності: версія 1.0 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=96715983> – (дата звернення: 27.09.2019).

3. Україна стала 120-ю державою у світі, де права споживачів фінансових послуг захищені законом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/news/all/ukrayina-stala-120-yu-derjavoyu-u-sviti-de-prava-spojivachiv-finansovih-poslug-zahischni-zakonom?fbclid=IwAR2WDu8wj8Exp-RQxk1hc-fynjjBTeUXEakCGICvzyNoPbkxr52khP-ku\\_8](https://bank.gov.ua/news/all/ukrayina-stala-120-yu-derjavoyu-u-sviti-de-prava-spojivachiv-finansovih-poslug-zahischni-zakonom?fbclid=IwAR2WDu8wj8Exp-RQxk1hc-fynjjBTeUXEakCGICvzyNoPbkxr52khP-ku_8) – (дата звернення: 27.09.2019).

4. Захист прав споживачів фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Круглий%20стіл\\_Захист%20прав%20споживачів.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Круглий%20стіл_Захист%20прав%20споживачів.pdf?v=4) – (дата звернення: 27.09.2019).

### **Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства**

*Ушакова М. В., викладач кафедри управлінських технологій*

*університету «КРОК»*

*m.v.\_ushakova@ukr.net*

Стабільність прибутку підприємства прямо залежить від стратегічних рішень. Результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається його фінансовою стратегією, яка, охоплюючи всі основні сфери його

діяльності, пов'язані з процесами формування необхідного обсягу фінансових ресурсів, координацією їхніх потоків та використанням, відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для росту його ринкової вартості.

В ринковій економіці принципово змінюються взаємовідносини підприємств з державою. Процес приватизації істотно змінив характер і методи фінансового управління, а також характер джерел фінансування. В нинішній час підприємницькі структури несуть повну матеріальну відповідальність за власні фінансові дії. Для підвищення економічної стабільності необхідно вдало вибирати партнерів, здійснювати фінансовий аналіз та посилювати стратегічний характер управління.

Таким чином, зростає значення фінансової стратегії як дієвого інструменту стратегічного управління фінансовими процесами підприємства.

Необхідно відзначити, що фінансова стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці менеджменту. Водночас слід відзначити, що в зарубіжній літературі (зокрема, американській та європейській) з фінансового менеджменту поняття «фінансова стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як, наприклад, «фінансове планування», «довгострокові інвестиційні рішення», «управління структурою капіталу». В стратегічному менеджменті вона розглядається виключно як різновид функціональних стратегій. Серед вітчизняних та російських науковців, які досліджують сутність цього поняття, відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до його трактування

Вирішенню теоретичних, методичних та практичних проблем, пов'язаних із розробкою та реалізацією фінансової стратегії підприємства, присвятили свої наукові праці такі вчені, як, зокрема, В. І. Аранчій, І. О. Бланк, К. Е. Власова, О. М. Гончаренко, Г. В. Даценко, Ю. В. Дворнікова, В. Л. Дикань, О. І. Заруднев, О. П. Зоря, В. О. Зубенко, І. О. Ішєєва, О. В. Кирова, О. А. Кузнєцова, Ю. П. Лашко, О. І. Лозовська, П. М. Макаренко, О. В. Маковоз, А. І. Петрова, І. Й. Плікус, І. В. Токмакова, Т. Є. Шевченко, О. В. Шраменко, В. А. Янковська.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт, присвячених тематиці фінансового менеджменту, не існує єдиного, загальноприйнятого підходу до визначення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства».

Ігнатєва І.А. визначає фінансову стратегію як стратегічну програму формування фінансових ресурсів за рахунок власних і залучених зовнішніх коштів, їх розподілу між корпоративними, функціональними та конкретними стратегіями, а також забезпечення їхнього ефективного використання в процесі реалізації стратегії [1, с.386].

Партін Г. О., Селюченко Н.Є. трактують фінансову стратегію як систему довгострокових цілей фінансової діяльності з визначеними найефективнішими для підприємства способами їх досягнення [5, с. 310].

Петрова А. І., Заруднев О.І. стверджують, що фінансова стратегія – це складна багатофакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансового ресурсного потенціалу [6, с. 9].

Проведений аналіз різних підходів до трактування сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» дав змогу сформулювати власне узагальнене його визначення. На нашу думку, фінансова стратегія – це довгостроковий план фінансової діяльності підприємства, що спрямований на досягнення і вирішення цілей та завдань шляхом

формування та раціонального використання фінансових ресурсів, а також альтернативного вибору джерел фінансування.

Фінансова стратегія, включаючи різноманітні методи та інструменти формування фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, орієнтована на збільшення ринкової вартості підприємства, а також добробуту його власників в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища [4, с. 198].

Отже, фінансова стратегія підприємства є невід'ємною складовою частиною та важливим елементом системи менеджменту підприємства, посідаючи центральне місце серед його функціональних стратегій, визначає основні напрями підвищення ефективності управління, досліджуються фактори мікросередовища підприємства, аналізується кон'юнктура фінансового ринку, виявляються можливості та загрози, сильні та слабкі сторони його фінансової діяльності та розвитку фінансових відносин з контрагентами.

Використана література:

1. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2012. – 480с.
2. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: «Видавництво Центр учб. літ-ри», 2012. – 224с.
3. Основи менеджменту: / За науковою ред. проф. В. Г. Федоренка – К.: Алерта, 2007. – 420с.
4. Фінансова стратегія в системі менеджмента підприємства. Будняк Н. М., Курдельчук Р. І. // Економіка і суспільство, 2017 – № 8.
5. Фінансовий менеджмент: підручник /Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 388с.
6. Петрова А.И. Финансовая стратегия как инструмент управления стоимостью предприятия в современных экономических условиях / А. И. Петрова, А. И. Заруднев// Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/26684>.

**Теоретичні засади стратегічного управління підприємством**  
**Шумська Ю.** – здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем  
2 курсу спеціальності «Менеджмент»  
Національний фармацевтичний університет  
Науковий керівник: **Миколенко О. П.**, к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту і адміністрування,  
Національний фармацевтичний університет

Варто виділити кілька основних підходів до визначення сутності стратегічного управління підприємством: системний, процесний та ситуаційний. Так, з одного боку, стратегічне управління підприємством розглядається як самостійно діюча система, яка передбачає аналіз стану усіх сфер функціонування підприємства. З другого боку, стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства. З

третього – стратегічне управління повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни.

В роботі запропоновано структурно-логічну модель удосконалення стратегічного управління підприємства, яка складається із сукупності етапів робіт і передбачає:

1. Оцінку ефективності стратегічних альтернатив, реалізованих у минулі стратегічні періоди.

2. Визначення поточного профілю організації.

3. Оцінку наявного формату стратегічного управління з погляду ступеня його формалізації, специфіки, ефективності та інструментальної бази.

При цьому, необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому потрібен неодноразовий аналіз та діагностика підприємства, які можуть бути основою такого процесу, оскільки надають виважену інформацію. В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує.

Використана література:

3. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297–303.

4. Дончак Л. Г. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством / Л. Г. Дончак, О. М. Ціхановська // Економіка. Управління. Інновації. Вип. – № 2 (17). – 2016. – С. 12–24.

### **Дослідження сучасних моделей управління партнерством**

*Шуть О. Ю., менеджер з адміністративної діяльності*

*ТОВ «ГРАНД МАРИН»*

*ksu.okey@gmail.com*

В мінливих умовах функціонування сучасних підприємств особливого значення набуває не лише здатність пристосуватись до змін, але й уміння досягати стійкого розвитку у тривалій перспективі. Одним з перспективних методів побудови ефективної моделі управління підприємством стає налагодження та розвиток партнерських відносин. Формування довгострокової взаємодії дозволяє партнерам отримати синергетичні можливості, що виникають в результаті обміну ресурсами, інформацією, технологіями. У зв'язку з цим набуває актуальності дослідження моделей, що дозволяють будувати, розвивати та управляти партнерством.

Питання управління партнерськими відносинами охоплює чимало площин та розглядається з різних точок зору. Узагальнюючи дослідження щодо моделей управління партнерством, в залежності від фокусування на певній характеристиці, їх можна поділити на декілька груп:

1. Моделі, орієнтовані на аналіз структури відносин. Їх вважають універсальними. Перевагою вказаних моделей є простота та зручність застосування для опису взаємовідносин підприємства.

2. Моделі, орієнтовані на аналіз факторів розвитку партнерства. Сутність їх полягає у виборі конкретних факторів (соціальних, економічних, технічних управлінських та ін.) та здійсненні поглибленого аналізу. Головним недоліком даної групи моделей є необхідність вибору «фокусу аналізу», оскільки вони чітко пов'язані з конкретними ситуаціями, підприємствами відповідних галузей.

3. Моделі, орієнтовані на формування та впровадження стратегій управління партнерством. Ставлять за мету вирішення таких проблем як взаємна адаптація систем управління, організація структури управління взаємозв'язками, управління знаннями та інформаційними потоками партнерів. Проте, використання даних моделей доцільно лише в одному напрямку розвитку – довгостроковому, та не передбачає взаємодію з контрагентами, відносини з якими, можуть носити характер разових.

4. Моделі формування та розвитку цінності партнерства. Саме ця група моделей охоплює реалізацію найбільшої кількості сфер управління партнерством. Їх суть полягає у визначенні та забезпеченні реалізації інтересів партнерів, розпізнаванні існуючих і потенційних проблем та засобів їх вирішення, задоволенні потреб і очікувань партнерів, створенні умов для розвитку відносин та ін. Все це у підсумку і складає цінність партнерства.

Отже, проведений аналіз виявив різноманітність моделей для управління взаємовідносинами, що мають як переваги, так і недоліки. Обґрунтування вибору моделей управління партнерством повинно спиратися на особливості галузі, специфіку функціонування підприємства, його стратегічні цілі та ін.

## СЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### **Концепція соціально-відповідального маркетингу у діяльності вітчизняних фармацевтичних компаній**

*Алекперова Н. В., доцент кафедри організації та економіки фармації Національного медичного університету імені О.О.Богомольця  
aliekperova18@gmail.com*

*Сахнацька Н. М., асистент кафедри організації та економіки фармації Національного медичного університету імені О.О.Богомольця  
sakhnatskaya@ukr.net*

Здоров'я та добробут нації є одним з головних пріоритетів успішної держави. Українські фармацевтичні компанії з метою задоволення потреб споживачів намагаються розширювати асортимент, з кожним кроком покращують якість продукції та вдосконалюють виробництво лікарських препаратів відповідно до вимог Належної виробничої практики. На сьогодні виробництво фармацевтичних препаратів є однією з найперспективніших галузей та є ефективним показником економічного і соціального розвитку нашої країни. Фармацевтичну промисловість варто розглядати як важливий сегмент національного ринку, для якого характерна висока конкуренція та боротьба за кожного клієнта. В таких умовах важко завоювати довіру та лояльність клієнта лише якісними та доступними ліками, тому слід застосовувати нові напрямки діяльності для формування позитивного враження про компанію, адже конкурентну перевагу отримує компанія, пропозиція якої найкращим чином відповідає потребам споживача, враховує і задовольняє його цінності та інтереси у довгостроковій перспективі.

Ефективною концепцією ведення бізнесу, зокрема, фармацевтичного, можна вважати соціально-відповідальний маркетинг. За сучасних умов соціально-відповідальний маркетинг враховує інтереси всіх учасників ринку: споживач задовольняє свою зацікавленість у підвищенні рівня життя суспільства, а компанія винагороджується не тільки позитивним іміджем серед суспільства, а й зростанням лояльності клієнтів, а отже, стабільним покращенням фінансових показників.

Аспекти соціальної відповідальності маркетингу стали предметом обговорення ще наприкінці ХХ століття. Засновник теорії маркетингу Філіп Котлер зазначав, що: «Концепція соціально-відповідального маркетингу полягає у встановленні потреб, бажань та інтересів цільових ринків і їх задоволення більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами, що зберігають або підвищують добробут як споживача, так і суспільства загалом» [4]. Це твердження досі є актуальним, оскільки акцентує важливість задоволення довготривалих інтересів споживачів, що виступає важливою передумовою для сталої і успішної діяльності компанії. Отже, для впровадження соціально-відповідального маркетингу, компаніям необхідно досягнути балансу між такими, нерідко конфліктуючими, критеріями, як прибуток компанії, задоволення потреб споживачів та інтереси суспільства.

Патрік Байєрс – засновник блогу з відповідального маркетингу визначив сім ключових принципів відповідального маркетингу: стратегічна відповідальність; відповідальність за інформацію; соціальна відповідальність; відповідальність за виконання; відповідальність за набір персоналу; відповідальність за якість; відповідальність перед довікліями; відповідальність за повернення інвестицій [2]. В наш час фармацевтичні компанії під час реалізації певних маркетингових заходів



стикаються з недовірою з боку споживачів, лікарів, регуляторних органів та інших стейкхолдерів, оскільки потрапляють у неприємні ситуації, які негативно впливають на їх репутацію та імідж [1]. Впровадження концепції соціальної відповідальності маркетингу, за думкою Патріка Байєрса, може допомогти розв'язати дану проблему [3].

На даний момент в Україні популярним інструментом здійснення соціально-відповідального маркетингу у фармації є організація освітніх і соціальних програм, благодійність та спонсорство. Наприклад, фармацевтична компанія ACINO в Україні ініціювала проведення всеукраїнської соціальної програми «З турботою про співвітчизника». Вона спрямована на підтримку пацієнтів України з хронічними захворюваннями серцево-судинної системи та хронічними психічними захворюваннями, яка стартувала у червні 2018 року та діє до 31 грудня 2020 року. Головною метою даної програми є забезпечення доступу пацієнтів до якісних лікарських засобів, зменшення вартості лікування пацієнтів з такими хронічними захворюваннями серцево-судинної системи, як артеріальна гіпертензія та ішемічна хвороба серця, та хронічними психічними захворюваннями, як шизофренія та біполярний розлад, підвищення якості їхнього життя. У 2017 році благодійну діяльність фармацевтичної компанії ACINO Україна відзначено «Знаком Соціальної Відповідальності» регіонального рівня в рамках унікального проекту Social Responsibility Mark (SRM), що засвідчує вагомий внесок компанії у соціальну сферу та активну підтримку важливих благодійних ініціатив [5].

Одна з провідних вітчизняних фармацевтичних компаній – корпорація «Артеріум» тривалий час надає благодійну допомогу власними лікарськими засобами лікарням, військовим госпіталям, будинкам для самотніх, дитячим закладам та інтернатам. В 2017 році замість новорічних сувенірів партнерам корпорація «Артеріум» подарувала обладнання київському Центру дитячої кардіології та кардіохірургії. Представники корпорації передали Центру стравохідний УЗД датчик, який використовується для обстеження дітей з вадами серця [6].

Прикладом реалізації освітніх програм може слугувати діяльність корпорації «Юрія-Фарм», яка створила проект «Школа інфузійної терапії», спрямованої на формування, розвиток та вдосконалення особистісних та професійних компетенцій і пропагування раціонального використання інфузійної терапії. Мета проекту – створення потужної платформи для передачі знань, спілкування між практикуючими лікарями, науковцями та майбутнім поколінням лікарів та медичних сестер. Лекції, майстер-класи, тренінги в рамках «Школи» плануються проводитися на регулярній основі по всій Україні із залученням студентів та інтернів медичних коледжів та ВНЗ [7].

Можна зробити висновок, що вітчизняні фармацевтичні компанії у своїй діяльності активно використовують окремі аспекти концепції соціально-відповідального маркетингу, завдяки чому утримують лідируючі позиції серед українських виробників. Вагомий внесок компаній у життя суспільства є власною ініціативою, вибір цієї стратегії є достатньо перспективним для розвитку клієнтоорієнтованості та отримання позитивних фінансових показників протягом тривалого часу. Зараз, на жаль, не можна говорити про соціальну відповідальність фармацевтичного бізнесу як про загальну тенденцію. Це, скоріше, персональна відповідальність окремих акціонерів українських фармацевтичних компаній. Подальші дослідження буде спрямовано на розроблення рекомендацій для фармацевтичних підприємств щодо впровадження концепції соціально-відповідального маркетингу та передумови її реалізації в діяльності фармацевтичних компаній України.

Використана література:

1. Eban K. Bottle of Lies: The Inside Story of the Generic Drug Boom / K. Eban: An Imprint of HarperCollins Publishers, 2019.

Responsible Marketing – Interview with Patrick Byers from Outsource Marketing – [Electronic resource]. – Access mode: <https://netsquared.org/blog/jedsundwall/responsible-marketing-interview-patrick-byers-outsource-marketing>.

2. Відповідальний маркетинг. Гайд для компаній. – К.: Видавничий дім «АДЕ Ф-Україна», 2012 – 40 с.

3. . Відповідальний маркетинг: концепція та принципи. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://wcunetwork.org.ua/ua/possessing/equalrights/article/Vdpovdalnii\\_marketing\\_koncepcja\\_ta\\_principi](http://wcunetwork.org.ua/ua/possessing/equalrights/article/Vdpovdalnii_marketing_koncepcja_ta_principi).

4. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність/ Ф. Котлер // Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства Пер. з англ. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2005. – 302 с.

5. Соціальна відповідальність АСІНО Україна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://acino.ua/acino\\_social\\_responsibility](http://acino.ua/acino_social_responsibility).

6. Фармацевтична корпорація «Артеріум» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.arterium.ua/society>.

7. Фармацевтична корпорація «Юрія-Фарм» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uf.ua/>.

### **Аналіз ефективності проведення рекламних кампаній фармацевтичних організацій**

*Бондарєва І.В., к. фарм. н., доцент кафедри фармацевтичного маркетингу та менеджменту Національного фармацевтичного університету,  
fmm@niph.edu.ua*

*Олійник В.В., здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Фармація»  
Національного фармацевтичного університету*

Ефективність рекламної кампанії залежить від безлічі факторів, які складно піддаються прогнозуванню і обумовлені особливостями людської психіки і сприйняття. Це вносить в процес планування кампанії деяку непередбачуваність. На ринку телереклами, де сьогодні акумульовано понад 90% загального обсягу ринку реклами лікарських засобів, ціна помилки особливо відчутна. Сьогодні фармацевтичні компанії ставлять перед собою завдання охоплення конкретної цільової аудиторії і, відповідно, більше звертають увагу на вибір каналу комунікації зі споживачами.

Метою даної роботи було аналіз ефективності проведення рекламних кампаній фармацевтичних організацій.

Встановлено, що планування рекламної кампанії проходить у шість послідовних етапів: визначення об'єктів та цілей рекламної діяльності; визначення цільової аудиторії реклами; вибір рекламних засобів; складання графіків виходу реклами передбачає визначення часу та періодичності появи реклами в засобах масової інформації; складання кошторису на рекламні витрати; оцінка ефективності кампанії.

Для аналізу ефективності проведення рекламної кампанії фірми Reckitt Benckiser Healthcare International» нами було проаналізовано такі показники: поінформованість

про торгову марку (вимірювалася за допомогою анкетування); рівень одиничних покупок; рівень багаторазових покупок торгової марки (багаторазове використання торгової марки в досліджуваній проміжок часу). Потім нами було розраховано коефіцієнти перерахунку для фармацевтичних компаній «Reckitt Benckiser Healthcare International», «GlaxoSmithKline Consumer Healthcare» (Великобританія) та «Sandoz» (Швейцарія). Так, відсоткове співвідношення кількості споживачів, які здійснили одиничну покупку торговельної марки фірми «Reckitt Benckiser Healthcare International», до кількості споживачів, обізнаних про торгову марку склало 27%, відповідно у конкурентів 33% («GlaxoSmithKline Consumer Healthcare» (Великобританія)) та 21% у компанії Sandoz (Швейцарія). Відсоткове співвідношення кількості споживачів, які здійснюють багаторазові покупки торгової марки, до кількості споживачів, які здійснили одиничну покупку для «Reckitt Benckiser Healthcare International» – 30%; «GlaxoSmithKline Consumer Healthcare» – 37%; та «Sandoz» – 24%. Отримані результати свідчать про більш ефективну рекламну компанію «Reckitt Benckiser Healthcare International» у порівнянні з «Sandoz» та менш ефективну у порівнянні з «GlaxoSmithKline Consumer Healthcare».

**Оцінка конкурентної діяльності підприємства ТОВ «Промоспецсервіс» на ринку бухгалтерських консультаційних послуг**

*Іващенко М. В., к.е.н., доцент кафедри економічної теорії Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого.*

*Сакульєва А. С. здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури за спеціальністю «Менеджмент» sakulinka287@ukr.net*

Бухгалтерські послуги є комплексом послуг, спрямованих на ведення бухгалтерського обліку, а також складання форм податкової та бухгалтерської звітності та їх подання відповідно до норм і термінів, встановлених законодавством.

В табл. 1 узагальнені зовнішні чинники конкуренції на ринку і характер їх впливу на гостроту конкуренції.

Таблиця 1

**Основні чинники і характер їх впливу на гостроту конкуренції**

Групи факторів	Фактори, які надають найбільший вплив	Фактори, вплив яких сприятливий або відсутній
1	2	3
Вплив споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока еластичність попиту на консультаційні послуги по прибутках і ціні;</li> <li>- можливість переходу до іншого надавача послуг без додаткових витрат;</li> <li>- висока міра інформованості про запропоновані послуги та їхні ціни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- споживачі багаточисленні, різні, неконцентровані;</li> <li>- зростає кількість малих та середніх підприємств, які активно користуються бухгалтерськими послугами на умовах аутсорсингу;</li> <li>- значні зміни у податковому законодавстві сприяють росту попиту на послуги з податкового консультування</li> </ul>

1	2	3
Вплив постачальників	- не існує вагомого впливу постачальників, що зумовлено специфікою надання бухгалтерських послуг - кваліфікація фахівців підприємства визначає якість та ефективність послуг	- ТОВ «Промоспецсервіс» має міцні довготривалі відносини із державними установами та органами місцевого самоврядування (які можна вважати постачальниками підприємства); значну частку необхідних складових для виробництва бухгалтерських консультаційних послуг ТОВ «Промоспецсервіс» виробляє самостійно
Вплив товарів-замінників	- власні відділи бухгалтерії та посади бухгалтерів та аудиторів на підприємствах є замінником залучення консультаційних послуг, однак та витрати «переходу» для споживачів є досить помітними, оскільки це потребує значних видатків на утримання та оплату праці	- відсутність реальної загрози масової появи власних відділів бухгалтерії у малому підприємстві; - відсутність реальної ймовірності спрощення бухгалтерського та податкового законодавства, настільки, що малий та середній бізнес відмовиться від придбання бухгалтерських консультаційних послуг
Поява нових конкурентів	- існує загроза появи нових конкурентів, оскільки ринок бухгалтерських консультаційних послуг на сьогодні не є насиченим та знаходиться у стадії розвитку.	-

Проведемо PEST-аналіз українського макросередовища для підприємства ТОВ «Промоспецсервіс», для того щоб визначити, як це може бути враховано під час реалізації її ринкової стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

### PEST-аналіз підприємства ТОВ «Промоспецсервіс»

Фактори, що здійснюють сприятливий вплив	Фактори, що здійснюють несприятливий вплив
<b>Політико-правові</b>	
Зростання інтересу інвесторів до України	Прийдешня податкова реформа буде для підприємців чинником невизначеності Заплановане встановлення РРО
Поступова лібералізація податкового законодавства	
Скорочення тиску на бізнес з боку контролюючих органів	потребуватиме від малого бізнесу збільшення потреби у податковому та бухгалтерському консультуванні
+6	-4
<b>Економічні</b>	
Зростання ринкової частки підприємства	Нестабільність української національної валюти, що робить імпортні товари менш привабливими для споживачів
Зростання продажів бухгалтерських послуг	
Зростання клієнтської бази підприємства ТОВ «Промоспецсервіс»	Загострення конкуренції на ринку

1	2
Зростання бази фахівців, із якими підприємство співпрацює на умовах аутсорсингу	
+10	-6
Соціальні	
Висока якість людських ресурсів	Необхідність постійно нарощувати обсяги заробітної плати, цим самим підвищуючи витрати підприємства
+2	-1
Технологічні	
Зростання попиту на послуги в ІТ-форматі	Швидке моральне устарівання існуючих технологій
+1	-2
В цілому	
+19	-13

Підсумовуючи, слід зазначити, що за попередньою оцінкою вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство ТОВ «Промоспецсервіс» є досить сприятливим: сумарний позитивний вплив чинників зовнішнього середовища (+19) перевищує сумарний негативний вплив чинників зовнішнього середовища (-13). Наведемо сформовану на підставі проведеного дослідження таблицю SWOT-аналізу для підприємства ТОВ «Промоспецсервіс» (табл. 3).

Таблиця 3

**Таблиця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Промоспецсервіс»**

№ з/п	Сильні сторони фірми	№ з/п	Слабкі сторони фірми
1.	Значний асортимент послуг, у тому числі індивідуальне супроводження бізнесу замовника	1.	Висока залежність від факторів зовнішнього середовища
2.	Зростаючий попит на консультаційні бухгалтерські послуги	2.	Залежність від ринкової кон'юнктури
3.	Достатня фінансова стійкість, вихід на прибутковість	3.	Не дуже довгий досвід існування на ринку (підприємство створене у 2016 році)
4.	Кваліфікований персонал	4.	Працездатність діяльності
5.	Ефективна співпраця із місцевою владою	5.	Висока залежність від працівників, що співпрацюють із підприємством на умовах аутсорсингу
6.	Позитивні тенденції щодо нарощування ринкової частки		
№ з/п	Можливості	№ з/п	Загрози
1.	Підприємство має розширвати свою діяльність, надалі нарощуючи клієнтську базу	1.	Скорочення кількості укладених контрактів на консультаційне обслуговування
		2.	Погіршення ринкової кон'юнктури
		3.	Економічна криза в Україні

2.	Переваги послуг за якістю на ринку	4.	Бойові дії на Сході країни
3.	Лояльність споживачів та замовників	5.	Висока еластичність попиту на послуги
4.	Подальший розвиток та диверсифікація бізнесу	6.	Ризикованість інвестицій в українську економіку
5.	Удосконалення маркетингової діяльності з метою розширити діяльність підприємства	7.	Потреба у значних інвестиціях на розширення бізнесу
		8.	Загострення конкуренції з боку крупних консалтингових компаній

Таким чином, за підсумками SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Промоспецсервіс» встановлено, що воно має достатньо можливостей, щоб використати наявні можливості та уникнути загроз на ринку. Для цього підприємству необхідна ефективна маркетингова стратегія, що дозволить почуватися впевнено у турбулентному зовнішньому середовищі.

Використана література:

1. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія. Київ: Алерта, – 2012. – 270 с.
2. Мескон М. М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента. Москва: Издательский дом «Вильямс», – 2017. – 672 с.
3. Офіційний сайт ТОВ «Промоспецсервіс». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://promospets.tilda.ws/uslygi\\_buhgaltr](https://promospets.tilda.ws/uslygi_buhgaltr).
4. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, –1999. – 384 с.

### **Візуальне сприйняття упаковки споживачем**

*Плясецька В.Р., здобувач вищої освіти 3 курсу спеціальності «Маркетинг»*

*ТДАТУ ім. Дмитра Моторного,  
plyasetsckaya.vicka@gmail.com*

*Науковий керівник: Марчук А. О. асистент кафедри «Маркетинг»*

Першочерговою функцією, яку виконує упаковка – це захист продукції від зовнішнього середовища. Також, необхідно враховувати зручність у транспортуванні та переміщенні, та звичайно, виконувати презентацію товару. На сьогодні останньому приділяють набагато більше уваги, ніж попереднім основним функціям упаковки.

Підприємства перед випуском нової продукції проводять комплексні дослідження щодо того, яке пакування розробити, на яку цільову аудиторію спрямований даний товар, чи зручно його буде використовувати, чи приверне упаковка до себе увагу споживача. Всі ці питання маркетологи та управлінці повинні обов'язково розглядати, тому що, наприклад, навіть така деталь як шрифт, а головне – його розмір та зручність при читанні, грає не останню роль (якщо інформація на упаковці зазначена дрібно та незрозуміло, у споживача може виникнути думка, що виробник хоче щось приховати; виникає недовіра). Інший приклад, коли неправильне маркування може загрожувати споживачу – мова йде про фармакологічні препарати. Упаковка для даного виду продукції має не тільки бути зрозумілою і зручною, а й безпечною.

Слід окремо зазначити те, як транспортування впливає на упаковку. Чим складніше шлях від виробника до споживача, з точки зору логістики, тим більше ймовірність пошкодження упаковки. Тому виробникам варто враховувати усі нюанси, контролювати кожний етап просування свого товару, бо нецілісне неадекватне пакування тільки віддаляє клієнта від покупки вашої продукції, або, що найгірше, створює у його свідомості негативний образ про бренд.

Було проведено дослідження, у якому брали участь 47 осіб, з приводу того, який на них вплив здійснює упаковка. Розглянемо наступну таблицю.

Таблиця

### Результати анкетування

Питання	Відповідь
1	2
1. Якої Ви статі?	Чоловічої – 19,2%; Жіночої – 80,8%
2. Скільки Вам років?	Менше 17 – 1% 17-23 – 76,9% 24-30 – 11,5% Більше 30 – 11,5%
3. На що Ви перш за все звертаєте увагу при виборі продукції?	Бренд – 23,1% Упаковка – 30,8% Ціна – 42,3% Інше – 3,8%
4. Чи здатні Ви переплатити, якщо упаковка іншого товару Вам подобається більше?	Так – 65,4% Ні – 34,6%
5. При виборі продукції, чи звертаєте Ви увагу на те, що у подальшому упаковку можна використати в особистих цілях (наприклад, металева упаковка з-під печива, скляна упаковка і т.п.)?	Так, звертаю – 69,2% Ні, для мене це не важливо – 30,8%
6. Для Вас якісна упаковка асоціюється з якісним товаром?	Так – 76,9% Ні – 23,1%
7. Як часто Ви купували продукцію тільки через її гарну упаковку?	Ніколи – 0% Іноді – 92,3% Часто – 7,7% Дуже часто – 0%
8. Ви читаєте інформацію на упаковці (склад, виробник, енергетична цінність, маса нетто і т.д.)?	Так – 50% Іноколи – 46,2% Ні – 3,8%
9. Чи зручно читати інформацію на упаковці або вона виконана занадто маленьким шрифтом?	Не зручно – 69,2% Зручно – 26,9% Я не читаю цю інформацію – 3,8%
10. Вашу увагу більше привертає нестандартна упаковка, із незвичайною фактурою та кольором або Ви не звертаєте на це увагу?	Люблю незвичайне пакування продукції; яке воно на дотик, який має колір та принт – 42,3% Упаковка привертає мою увагу, але не на стільки – 57,7% Для мене упаковка не важлива – 0%

1	2
11. Як Ви ставитесь до трендів на еко-упаковку (та яка швидко розкладається, крафтова, упаковка вторинного використання – перероблений папір, пляшки)?	Мені дуже імпонує даний тренд. Я за те, щоб усі виробники замислились над екологічністю упаковки їхньої продукції – 53,8% Нейтрально, але підтримую спрямованість до екологічності – 46,2% Не розумію сенс тренду, мені все одно – 0%
12. Якщо упаковка має дефекти (зім'яті частини, потертість) чи придбаєте Ви такий продукт?	Так, всередині продукція напевно ж ціла – 11,5% Можливо, але розгляну пропозиції конкурентів – 53,9% Ніколи не придбаю такий продукт – 34,6%

Крім того, в анкеті потрібно було вибрати упаковку, із запропонованих варіантів, яка сподобалася найбільше. Респонденти віддавали перевагу мінімалізму, незвичайним рішенням в структурі упаковки, естетично простому і практичному дизайну без зайвих деталей.

Відповідно до результатів дослідження, більшість опитаних в першу чергу звертають увагу на ціну, що говорить про раціональність їх вибору. У той же час, більше половини респондентів схильні до такого впливу упаковки, що готові за неї переплатити, а 45 осіб навіть іноді купували продукцію тільки через гарну упаковку. Варто зазначити, що основна частина респондентів - дівчата, які зазвичай більше схильні до емоційних покупок, і виробники, знаючи це, більшість реклами націлюють на них.

Позитивним аспектом є те, що респонденти підтримують тренд на еко-упаковку, і так само звертають увагу на продукцію з упаковкою для повторного використання в особистих цілях. Це говорить про те, що люди стають більш усвідомленими, їм небайдуже майбутнє навколишнього середовища.

Слід зазначити, що інформацію на упаковці читати не завжди зручно (відповіли 29 осіб), а дефекти у вигляді вм'ятин і потертості - відштовхують покупця. На додаток до цього, для покупця якісна упаковка означає якісний товар, тобто візуальне сприйняття інтерпретується у певні характеристики товару.

Згідно з проведеним дослідженням, сучасна упаковка повинна бути не тільки безпечною та зручною у транспортуванні й використанні, а й зрозумілою з точки зору споживача, унікальною, екологічною та інформативною. При її розробці варто приділяти увагу кожному елементу: від розміру шрифту та кольору до міцності матеріалу та можливості повторного використання у майбутньому. Сьогодні споживач ретельно підходить до свого кінцевого виробу, а тому такий комунікаційний інструмент як упаковка здійснює значний вплив.

Використана література:

1. Кривошей В. М. Безпечність, екологічність, зручність (роздуми про пакування) / В. М. Кривошей. // ІАЦ «Упаковка», Київ. – 2011. – № 2. – С. 28–31.
2. Телетов О. С. Упаковка як об'єкт інноваційного маркетингу / О. С. Телетов, В. М. Шатова. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – С. 11–18.



## **Реклама як складова маркетингу**

*Садогурська К. В., к.фарм.наук, асистент кафедри фармації Вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет»*

*Римарович І. А., здобувач вищої освіти 5 курсу спеціальності «Фармація»*

*Вищого державного навчального закладу України  
«Буковинський державний медичний університет»*

В даний час реклама являє собою одну з найважливіших маркетингових функцій, яка здійснюється абсолютною більшістю учасників ринкової діяльності. Як показує світовий досвід ринкової діяльності реклама є найбільш ефективною лише в комплексі маркетингу. Оскільки, створення комунікативних рішень без врахування основної стратегії маркетингу рівносильне прийняттю рішень у вакуумі. Реклама є невід'ємною частиною, рівень розвитку якої визначає якість й ефективність рекламно-інформаційної діяльності виробника відповідно до нових вимог сучасного ринку. Реклама це явище, що динамічно і постійно розвивається [1, с. 3]. Цей процес зумовлений розвитком вільних економічних відносин і, зокрема, взаємодією трьох чинників вітчизняного ринку: рекламодавців, виробників і споживачів. Вона виконує економічні завдання, що стоять перед рекламодавцем, впливає на економічні рішення, які приймає споживач, тобто служить невід'ємною частиною економічної системи. Компанії, від великих мультикорпорацій до малих приватних підприємств, все більше покладаються на рекламу для ефективного просування товарів і послуг.

Споживачі керуються рекламою у прийнятті рішення про купівлю. Однак, необхідність рекламної діяльності постає лише у контексті ринкових відносин, які неможливо сформулювати без розвинутої рекламної діяльності: реклама породжується ринком і сама є інструментом його формування. Розвиток ринку реклами лікарських засобів залежить від рівня економіки, загального стану розвитку суспільства (суспільно-громадянська активність, ступінь сформованості громадянського суспільства тощо), стану охорони здоров'я, соціокультурних особливостей, демографічного розвитку, стану екології, національних особливостей та традицій [2, с. 64].

Визначено, що довіряти привабливим і яскравим щитам і роликам справа особиста, а от купувати ліки без консультації фахівців не слід, обов'язково треба порадитися з лікарем. На підприємствах рішення щодо засобів поширення рекламної інформації приймають, як правило, з урахуванням характеристик кожного із лікарських засобів, а також приналежності лікарського товару до рецептурних чи безрецептурних препаратів [3, с. 40].

Обґрунтовано, що реклама лікарських засобів це особлива реклама, яка несе в собі важливе соціальне навантаження. Вона може як допомагати, так і нашкодити здоров'ю. Висока соціальна значущість лікарських засобів обумовлює особливості рекламної діяльності фармацевтичних підприємств.

Найбільший ефект для лікарів дає використання фахової медичної літератури, виставки, конференції, семінари. Спеціалізовані інструменти реклами: фахова література на медичну тематику, маркетингові події (конференції, семінари, симпозиуми) дозволяють адресно впливати на необхідні цільові аудиторії фахівців. Ця форма реклами забезпечує найбільшу поінформованість лікарів про існуючі чи нові ліки. При цьому можна ставити виробникам (чи тим, хто розповсюджує ліки) питання, виступати, обмінюватись досвідом використання ліків та їх ефективністю в різних випадках. Це варіант найбільш ефективного засобу реклами ліків, який поєднується з

подальшим ефективним їх використанням і відповідає вимогам Закону України «Про рекламу» [4, с. 1].

Таким чином, сучасна реклама намагається спочатку створити умови для свідомого та обдуманого сприйняття покупцем рекламного звернення, а відтак і для автоматичного здійснення купівлі, забезпечення не одноразового, а сталого процесу купівлі. Реклама це єдиний елемент маркетингу, який починається з намагання зрозуміти споживача, його запити й потреби. Тому, рекламні дослідження ведуться в багатьох напрямках: аналіз товару, вивчення ринку, аналіз можливих засобів масової інформації та носіїв комунікації.

Використана література:

1. Бронникова О. Промоция и реклама лекарственных средств – вопросы этики // Провизор. – 2006. – № 8. – С. 3–5.
2. Віннікова І. І., Гребньов М. Г. Сутність та особливості реклами на фармацевтичному ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. –Т. 4, – № 6. – С. 64–68.
3. Гусева Г. В. Правове регулювання реклами лікарських засобів в Україні: проблеми і перспективи // Вісник Академії адвокатури України. – 2014. – Т. 11, № 2 (30). – С. 40–48.
4. Про рекламу: закон України від 03.10.2014 р. № 270/96-ВР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bit.ly/14ucPZq>.

### **Борьба с контрафактной продукцией и управление брендом: на примере легкой промышленности Республики Беларусь**

*Сергиевич Т. В., к.э.н., доцент кафедры «Экономика и право»  
Белорусского национального технического университета  
[serhiyevich@gmail.com](mailto:serhiyevich@gmail.com)*

В современной легкой промышленности возрастает роль управления нематериальными активами. Сегодня покупательский выбор во многом формируется в зависимости от узнаваемости товарного знака, трансформирующегося в бренд, и информации, которую он предоставляет покупателю, – о соответствии товара моде, его качестве, ценностях производителя. В литературе справедливо отмечается, что сегодня «рыночные цены все меньше соотносятся с себестоимостью продукции, которая все реже появляется на рынке без соответствующего бренда» [1, с. 250]. Вместе с тем порождаемая данными процессами зависимость доходности предприятий от бренда, оцениваемая не только классическими показателями прибыли, но и ростом капитализации активов, обуславливает возникновение рисков нарушения прав интеллектуальной собственности – в первую очередь, в форме производства контрафактной продукции. Основными объектами интеллектуальной собственности в легкой промышленности, нуждающимися в охране, являются товарный знак и промышленный образец. Чем более узнаваем бренд и выше его рыночная стоимость, тем выше риск таких нарушений. Низкие барьеры вхождения в отрасль, невысокая экономическая эффективность борьбы с нелегальным производством и импортом

товаров легкой промышленности формируют благоприятную среду для теневого сегмента.

Брендовая продукция становится привлекательным объектом для незаконного копирования, что наносит ущерб субъектам различного уровня. В результате роста рынка подделок добросовестный производитель недополучает прибыль, возникают угрозы его имиджу, он вынужден нести дополнительные расходы на борьбу с недобросовестной конкуренцией. Конечный потребитель, приобретающий товар более низкого качества, зачастую рискует своим здоровьем, поскольку производители и импортеры контрафактной продукции, как правило, игнорируют требования контроля качества и сертификации. Государство недополучает таможенные и налоговые платежи, а также затрачивает дополнительные ресурсы на борьбу с нарушениями прав интеллектуальной собственности, включая борьбу с контрафактом.

Под контрафактной продукцией понимаются материальные объекты, созданные и введенные в оборот с нарушением исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации. На практике чаще всего встречается использование тождественного или сходного до степени смешения товарного знака на однородных товарах без необходимого разрешения правообладателя. В белорусском законодательстве определение контрафакта можно найти в ст. 29 Закона Республики Беларусь от 5 февраля 1993 г. № 2181-ХІІ «О товарных знаках и знаках обслуживания», п. 2 которой гласит: «Товары, этикетки, упаковки товаров, на которых незаконно применены товарный знак или обозначение, сходное с ним до степени смешения, являются контрафактными» [2]. При этом владелец товарного знака или добросовестный пользователь (заключивший договор исключительной лицензии) вправе требовать удаления незаконно примененных товарного знака или обозначения, сходного с ним до степени смешения, а при невозможности удаления – изъятия из гражданского оборота и уничтожения контрафактных товаров, этикеток, упаковок товаров за счет виновного лица.

Контрафакт является проявлением более широкой проблемы – незаконного оборота товаров. Последний включает в себя множество видов нарушения закона – собственно контрафакт; нарушение требований законодательства о техническом регулировании и сертификации; нарушение порядка перемещения товаров через таможенную границу в форме недекларирования (что по существу является контрабандой), недостоверного декларирования (занижение таможенной стоимости товаров с целью снижения размеров таможенных пошлин и НДС, взимаемого таможенными органами; заявление недостоверных сведений о составе товара и последующая неправильная классификация по товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности с целью занижения ставки ввозной таможенной пошлины или во избежание мер нетарифного регулирования; недостоверные сведения о количестве или стране происхождения ввозимого товара и т. д.); нарушение обязательных требований по маркировке товаров. Чаще всего на практике имеет место комплекс нарушений в сфере производства, ввоза и оборота товаров – от производства и ввоза продукции с нарушением прав интеллектуальной собственности до ее реализации. Поскольку таможенные органы осуществляют функцию по защите прав на объекты интеллектуальной собственности, уже в момент импорта контрафактной продукции возникают риски недостоверного декларирования в части указания заведомо ложной информации о товарных знаках либо недекларирования ввозимых товаров. Кроме того, ввоз контрафактной

продукции зачастую сопровождается несоблюдением мер нетарифного регулирования (сертификация товаров) и искажением таможенной стоимости.

Из всех отраслей экономики наибольших масштабов проблема контрафактной продукции достигла в легкой промышленности. Во многом это связано с тем, что такие нарушения в отношении обуви и одежды носят латентный характер. Согласно результатам проведенного в июне 2019 г. компанией «BrandMonitor» опроса россиян, которые имели опыт покупки контрафактных товаров брендов класса люкс в категории «одежда и обувь» за последние 12 месяцев, большинство опрошенных потребителей не поддерживают настроенность государства противостоять распространению контрафакта. Борьбу с контрафактом поддерживает только 26% покупателей подделок, а то время как 63% считают, что такую борьбу вести не нужно, 11% опрошенных затруднились в ответе. При этом ответственность за борьбу с контрафактом, по мнению опрошенных, взять на себя должно государство (44%), покупатели (27%), а также сами бренды (18%) [3]. Однако правообладатели зачастую пассивны в защите своей интеллектуальной собственности, особенно на небольших рынках. Пассивны в этой борьбе и потребители. Как правило, покупателю одежды и обуви известно о том, что он приобретает контрафактную продукцию, включая реплики известных брендов, в отличие, например, от контрафактной фармацевтической или пищевой продукции. Последствия от потребления некачественных лекарств или продуктов питания представляются в глазах потребителя более опасными, нежели от ношения одежды или обуви, не соответствующей нормам безопасности. Особенности рынка легкой промышленности проявляются и в том, что вопреки распространенному мнению, контрафактная продукция реализуется не только на рынках, но и в торговых центрах с официальными точками продаж. Высокая цена и совершение покупки в официальном магазине бренда сегодня уже не являются гарантией приобретения оригинального товара.

Проблема контрафактной продукции, характерная для всех стран мира, усугубляется тем, что официальных данных о доли контрафактной продукции в торговом обороте стран нет. Общей тенденцией в торговле контрафакта является увеличение доли он-лайн продаж. Поскольку интернет-магазины сложнее контролировать, риски приобретения поддельного товара он-лайн очень высоки. Российские эксперты отмечают, что сегодня более 80% он-лайн магазинов нарушают исключительные права на объекты интеллектуальной собственности [3].

Выводы. В условиях свободы перемещения товаров внутри ЕАЭС внутренний белорусский рынок оказывается особенно уязвимым, что обуславливает актуальность поиска инновационных механизмов управления нематериальными активами, включая защиту бренда. Новым этапом в борьбе с контрафактом становится использование цифровых технологий, позволяющих повысить прозрачность движения товаров, увеличить эффективность контроля за перемещением и реализацией отдельных групп товаров, а также предоставить возможность потребителю контролировать легальность приобретаемого товара.

Использованная литература:

1. Белл, Д. Эпоха разобщенности: Размышления о мире XXI века / Д. Белл, В. Л. Иноземцев. – М.: Центр исследований постиндустриального общества, 2007. – 304 с.
2. О товарных знаках и знаках обслуживания [Электронный ресурс]: закон Республики Беларусь, 5 февр. 1993 г., № 2181-ХІІ // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

3. Покупатели подделок не поддерживают борьбу с контрафактом. Результаты инициативного опроса BrandMonitor / BrandMonitor. – Оpubл. 15.07.2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://brandmonitor.ru/brandmonitor-research/Counterfeit\\_Luxury\\_Research.pdf](https://brandmonitor.ru/brandmonitor-research/Counterfeit_Luxury_Research.pdf). – (дата доступа: 15.08.2019).

**Управління товарним асортиментом фармацевтичного підприємства**  
*Странчук С. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування*  
*Національного фармацевтичного університету*  
**Білецька А. В.** здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем 2 курсу спеціальності «Менеджмент» Національного фармацевтичного університету

Поняття «товарний асортимент» доцільно тлумачити як перелік товарів, що підприємство реалізує на ринку, які пов'язані поміж собою внаслідок схожості їх функціональних ознак або внаслідок призначення для тих же самих стратегічних зон господарювання підприємства.

На процес управління асортиментом продукції фармацевтичного підприємства впливає сукупність факторів: загальна конкурентна стратегія підприємства; параметри стратегічної зони господарювання (ринкові потреби, технологія виробництва товару, географія ринку); стратегія диверсифікації продукції та товарні лінії підприємства.

ABC-XYZ – аналіз надає можливість класифікувати асортимент продукції підприємства за ступенем задоволеності споживачів параметрами продукції та дозволяє визначити пріоритети у інноваційній політиці.

Складовою частиною управління товарним асортиментом є прогнозування обсягу продажів продукції з урахуванням життєвого циклу товарів. Застосування методичних підходів автоматичного контролю Тригга при прогнозуванні змін в асортименті продукції забезпечує одержання більш достовірних кількісних показників обсягу продажів продукції та здійснює оцінку адекватності прогностичної системи існуючим умовам господарювання підприємств [1].

Методичний підхід до визначення перспективності стратегічних бізнес-одиниць за показниками доцільності зміни параметрів продукції та рівня реалізації конкурентної стратегії підприємств полягає в уточненні конкурентних позицій стратегічних бізнес-одиниць фармацевтичного підприємства у моделі GE за ступенем задоволеності споживачів параметрами продукції, а ефективності бізнесу – за рівнем реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Застосування системи стратегічного управління асортиментом і параметрами продукції на фармацевтичному підприємстві дозволяє визначити сильні, середні й слабкі стратегічні бізнес-одиниці та розробити заходи, які спрямовані на розвиток сильних і середніх стратегічних бізнес-одиниць.

Використана література

1. Лаврентьева Л. С. Управление асортиментом і параметрами продукції у ринкових умовах: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Л.С. Лаврентьева; Харківський політехнічний інститут. – Харків: ХПІ, 2009. – 20 с.

**Бренд-орієнтоване державне управління регіональним розвитком**  
*Страпчук С. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування*  
*Національного фармацевтичного університету*

**В'юнник Ю. В.** здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем 2 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
*Національного фармацевтичного університету*

Бренд регіону можна трактувати як сукупність унікальних якостей, які відображають своєрідність, неповторні оригінальні характеристики даного регіону та формують його конкурентні переваги з позицій соціально-економічного розвитку. На відміну від брендів товарів чи підприємств, ціллю регіонального брендингу не завжди можуть бути виключно економічні вигоди – як правило, вони супроводжуються та є передумовою формування позитивних соціальних ефектів для регіону.

Оцінки брендингу регіонів, а особливо його ефективності, на сьогодні є непоширеними. З існуючих та визнаних методик оцінювання брендингу територій, найбільш придатною вважаємо методику С. Анхольта, індикатори успішності в якій за логікою побудови «шестикутника Анхольта» можуть уточнюватись, враховуючи стратегічні цілі регіонального розвитку та існуючі обмеження впливу на регіональному рівні. Саме цей підхід дозволяє врахувати всі унікальні переваги, сформовані як внаслідок наявності ресурсів, так і ефективності дій з управління ними.

Цільовими аудиторіями брендингу регіону можуть також бути органи державного управління, громадяни, туристи (як наявні, так і потенційні) [1], індивідуальні та інституційні інвестори.

Успішність розвитку бренда прямо залежить від ефективності, а також небайдужості органів регіонального управління до долі й престижу їх регіону, вміння будувати стосунки з приватним сектором, бізнесом, що примножує шанси регіону на повноцінний розвиток та процвітання [2].

Апробована методика на прикладі Харківської області, дозволяє вважати, що обласний центр має істотний вплив на бренд регіону та дозволяє виявляти резерви з використанням інформації конкурентів.

Підхід до створення бренда регіону на основі впровадження стратегії бренд-орієнтованого управління розвитком регіону може бути основою формування ефективної моделі управління брендами його територій з урахуванням сильних та слабких сторін, а також наявного потенціалу для зростання добробуту населення.

**Використана література**

1. Біловодська О. А. Теоретико-методологічні засади створення бренда міста / О. А. Біловодська, Н. В. Гайдабрус // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 35–43.
2. Пашкова Г. Г. Брендінг регіону як інструмент державного управління регіональним розвитком / Г Пашкова. // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2015. – Вип. 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN>

## **Теоретичні аспекти формування системи маркетингу фармацевтичного підприємства**

*Страпчук С. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ  
Манарченко А. А. здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем 2  
курсу спеціальності «Менеджмент» НФаУ*

Посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів зумовлює необхідність використання маркетингу як ринкової концепції управління підприємствами. Це вимагає побудови на рівні підприємств гнучких організаційних структур, здатних адаптуватися до змін різноманітних його параметрів, а також оперативно реагувати на зміни споживчої поведінки.

Управління будь-якою бізнес-діяльністю включає в себе певні елементи, що є підґрунтям маркетингової діяльності підприємства. Відомий український вчений-маркетолог проф. А. В. Войчак доводив, що поступово посилилася роль маркетингу підприємства, а потім змінилася орієнтація усієї його управлінської діяльності. Так, внутрішня орієнтація означала формування системи управління підприємством на основі наявних потреб і ресурсів, а зовнішня орієнтація передбачає управління підприємством на підставі обмежень і можливостей навколишнього бізнес-середовища, передусім - потреб і поведінки споживачів.

Для визначення економічної ефективності маркетингової діяльності необхідно для того, щоб виявити фактори, які впливають на показник ефективності маркетингової діяльності, їх взаємозалежність, характер її впливу на показник ефективності, а головне – виявити резерви підвищення ефективності.

Методики оцінювання ефективності маркетингової діяльності, узагальнені О. С. Телетовим [1]. Варто зауважити, що на сьогодні відсутня єдина, загальноприйнята система оцінювання ефективності маркетингу, однак частіше використовують методику, яка ґрунтується на загальноприйнятих елементах оцінки ефективності маркетингової діяльності з урахуванням специфіки діяльності.

Розроблення прикладного інструментарію управління і розвитку маркетингових технологій економічного зростання вітчизняних фармацевтичних підприємств сприятимуть посиленню їх ринкових позицій.

Використана література.

1. Телетов О. С. Маркетингові дослідження: навч. посіб/ О. С. Телетов. – К.: Знання України, 2010. – 299 с.

## **Дослідження ринку Інтернет-провайдингу в Україні**

*Страпчук С. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*СклярOVA О. В. здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем 2 курсу  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Національного  
фармацевтичного університету*

Український ринок Інтернет-провайдингу характеризується стабільним попитом на послуги та високою конкуренцією, але проблемами залишаються конкуренція з боку

постачальників послуг мобільного інтернету та потреба в значних інвестиціях для розвитку послуги в сільській місцевості.

З кожним днем попит на послуги доступу в мережу Інтернет продовжує зростати. Згідно з даними Інтернет Асоціації України, що представляють результати опитування, проведеного протягом вересня 2019 року, 64,7% дорослого населення України користуються Інтернетом. Частка користувачів Інтернет серед людей 15-29 років сягнула 97% [1].

Консалтингова група «Expert & Consulting» провела дослідження ринку українських провайдерів фіксованого інтернет-доступу, для чого були використані експертні оцінки фахівців компанії і опитування основних учасників ринку. У рейтингу брали участь десять українських компаній-провайдерів, які мають найбільшу кількість абонентів, що дозволило визначити не тільки найбільшого, а й «найякіснішого» провайдера. Лідером рейтингу стала компанія «Фрегат», за нею йдуть «Ланет» і «Укртелеком», а замкнули першу п'ятірку компанії «Тріолан» і «Воля» [2].

Проблемою ринку телекомунікаційних послуг є максимальний рівень проникнення Інтернету, що зумовило зміну бізнес-моделі – перехід до підвищення ARPU, що при істотному рівні конкуренції, автоматично означає розвиток додаткових послуг. В майбутньому ті інтернет-провайдери, які не будуть створювати додаткової цінності для абонента в кращому випадку, можуть бути поглинені конкурентами. Зараз швидкісний доступ до Інтернет став товаром, що визначає якість життя і своєрідним предметом першої необхідності, наближаючись за цими параметрами комунальних послуг.

Провайдери, які розвиваються на ринку зв'язку України, повинні бути креативними, вивчати досвід колег з інших країн зі створення і виведення на ринок в короткі терміни продуктів, які здатні створити цінність для споживача, і лише на цій основі досягти поставлених цілей.

#### Використана література

1. Інтернет Асоціація України. Дослідження інтернет-аудиторії / Інтернет Асоціація України. – 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://inau.ua/proekty/doslidzhennya-internet-audytoriy>

2. Могилова А. Ю. Ретроспективний аналіз розвитку ринку інтернепровайдингу в Україні // А. Ю. Могилова, А.Г. Девлетшаєва / Економіка і суспільство, Випуск 16, – 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journal/16\\_ukr/29.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/29.pdf)

#### **Сучасний стан галузевого ринку фармацевтичної продукції в Україні**

**Странчук С. І.**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету

**Швец Д. В.** здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем  
2 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування» НФаУ

Фармацевтична галузь – один із найбільш динамічних напрямків промисловості країни. Рівень рентабельності продукції становить близько 18%, що можна прирівняти до фінансового та банківського секторів. В умовах відкритої економіки виникає загроза втратити вітчизняного споживача за рахунок зростаючої пропозиції імпортних



лікарських препаратів. Тому використання системи маркетингових заходів на стратегічному і тактичному рівні є тим ефективним інструментом, що зможе задовольнити вимоги споживачів та підтримати національного виробника.

Конкурентний тиск з боку міжнародних гравців на фармацевтичному ринку змушує національних операторів змінювати організацію та підхід до ведення бізнесу. Це актуалізує необхідність у розробці та впровадженню інноваційних маркетингових стратегічних рішень.

У структурі ВВП України продукція фармацевтичної галузі має відносно невелику частку – в середньому 2,1% [1]. Динамічні зміни ВВП за період 2011-2019 рр. свідчать про нестійкий розвиток економіки країни. При цьому, імпорт на ринку України домінує у вартісному виразі, і становить в межах 60-70%. Топ-5 гравців контролюють близько 90% ринку у вартісному вираженні. ТОВ «БаДМ» – лідер, що володіє 33% ринку. Компанія обслуговує більш ніж 19 000 аптек та лікувальних закладів України. Щодо національного ринку провідними виробниками, що входять в п'ятірку лідерів галузі є Фармак, Дарниця, Артеріум, Здоров'я, Київський вітамінний завод.

Проблеми, які впливають на діяльність підприємств-виробників у фармацевтичному секторі, в основному зводяться до нестабільності нормативно-правового поля; підвищення податкового тиску; зростання цін на сировину та енергоносії; зростання курсу іноземної валюти, що здорожує послуги реєстрації лікарських засобів в інших країнах (для експорту продукції); придбання сировини, обладнання з-за кордону та інше.

Враховуючи зазначені вище тенденції розвитку фармацевтичного ринку та ролі національних виробників у структурі промисловості України, доцільно приділити увагу інструментам стратегічного маркетингу на рівні підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

#### Використана література

1. Статистична інформація Державної служби статистики України /Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

### **Комунікативні стратегії як пріоритетні антикризові заходи у сфері маркетингу на фармацевтичному ринку**

*Зоїдзе Д. Р., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ*

*Ткаченко Ю. М., здобувач вищої освіти 2 курсу за*

*освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент» НФаУ  
270214@ukr.net*

У сучасних умовах високої невизначеності, швидкої мінливості зовнішнього середовища та жорстких бюджетних обмеженнях усі суб'єкти вітчизняного фармацевтичного ринку змушені шукати нестандартні рішення щодо ефективних стратегій просування лікарських засобів. Пріоритетними заходами антикризової маркетингової діяльності є комунікативні стратегії.

Надання фармацевтичних послуг пов'язано з обслуговуванням великої кількості

клієнтів (фізичних і юридичних осіб), тому фармацевти, як ніхто інші, зобов'язані віддавати пріоритет загальнолюдським так і вузьковідомчим інтересам. При тому найважливішим елементом комплексу маркетингу у фармацевтичній галузі стають маркетингові комунікації.

Маркетингові комунікації – це процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи з приводу узгодження та прийняття тактичних і стратегічних рішень у маркетинговій діяльності [1].

Комплекс просування товару (комунікаційний мікс) являє собою об'єднання основних і синтетичних засобів маркетингових комунікацій для досягнення рекламних та маркетингових цілей.

При формуванні системи просування ліків фармацевтична фірма спочатку повинна визначити цілі комунікаційної політики. Головні цілі маркетингових комунікацій фармацевтичних підприємств: формування попиту; стимулювання збуту.

З головних цілей витікають підпорядковані функції, а саме: інформування споживачів про фірму та її лікарські засоби; формування позитивного іміджу фармацевтичної фірми; мотивація споживачів; формування й актуалізація потреб споживачів; стимулювання акту купівлі; формування відданості товарній марці; нагадування про фірму та її лікарські засоби тощо [1].

До складу системи маркетингових комунікацій входять чотири основні елементи: реклама, PR, персональний продаж, стимулювання збуту. Кожному із засобів просування лікарських засобів на ринок притаманні свої унікальні характеристики, які можуть бути позитивними, а можуть свідчити і про певні недоліки даної складової [2].

Реклама – це будь-яка платна неособистісна форма розповсюдження інформації про фірму та її лікарські засоби.

Її унікальними характеристиками є:

- експресивний характер, можливість ефектно представити лікарський засіб, саму фармацевтичну фірму;
- масове охоплення аудиторії;
- можливість багаторазового звернення, здатність до вмовляння, переконування;
- знеособленість (порівняно з персональним продажем реклама здатна лише на монолог (за винятком електронної «діректмейл»), а не на діалог з аудиторією);
- деякі її види потребують великих асигнувань (телереклама), інші – значно дешевші (газетна реклама).

PR (дослівно «взаємини з громадськістю») – діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу фірми, доброзичливого ставлення до неї та її ліків. Особливістю цієї складової системи просування ліків є:

- висока достовірність інформації в очах споживачів, оскільки її подають у вигляді новини, а не рекламного оголошення;
- широке охоплення аудиторії;
- довготривалий ефект від PR;
- зміст інформації фармацевтична фірма не завжди контролює;
- найчастіше виступає доповненням до реклами.

Персональний продаж – це усне представлення лікарських засобів у ході бесіди з одним чи декількома можливими покупцями задля продажу. Персональний продаж характеризується:

- особистісним характером;
- безпосереднім, живим спілкуванням з аудиторією у формі діалогу;

- спонуканням до зворотного реагування;
- найбільшою вартістю серед усіх засобів просування (у розрахунку на один контакт).

Стимулювання збуту лікарських засобів – це короточасні спонукальні заходи заохочення посередників і споживачів до купівлі ліків (знижки, товарні кредити, підтримка постійних покупців тощо). Особливістю є:

- привабливість заходів стимулювання збуту в очах посередників і споживачів;
- спонукання до здійснення покупки;
- імпульсивний характер;
- короткотривалий ефект (для формування стійкої відданості певній марці лікарського засобу ці заходи непридатні);
- ефективність у поєднанні з рекламою.

Отже, різні елементи системи маркетингових комунікацій неоднаково вирішують різнопланові комунікаційні задачі фармацевтичного підприємства [3]. Застосування кожного з елементів повинне визначатися конкретною ринковою ситуацією, характеристиками і цілями підприємства. Лише у поєднанні ці елементи сприятимуть досягненню вищої ефективності загальної маркетингової політики за рахунок синергічного ефекту.

Використана література:

1. Багиев, Г. Л. Интерактивные модели маркетинговых решений на виртуальных рынках / Г. Л. Багиев, И. В. Успенский, В. И. Ченцов. – СПб.: СПбГУЭФ, 2008. – 286 с.
2. Майборода, О. О. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посіб. / О. О. Майборода. – К.: КНЕУ, 2007. – 250 с.
3. Малий, В. В. Теоретичні та науково-прикладні засади удосконалення маркетингових комунікацій у системі просування лікарських засобів / В. В. Малий, А. Б. Ольховська / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/10606/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A4%D0%9C%D0%9C-2016-60-62.pdf> (дата звернення: 04.10.2019).

### **Аналіз ринку препаратів групи D08 антисептичні і дезінфікуючі засоби в Україні**

*Тимофеев С. В., к.ф.н., доцент кафедри організації та економіки фармації  
Національного фармацевтичного університету  
econotomica@ukr.net*

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) одним з дієвих методів профілактики зараження різними видами бактерій, що провокують небезпечні захворювання, є своєчасне використання антисептичних та дезінфікуючих засобів. Більшість цих засобів можуть знищити бактерії, стійкі до антибіотиків, та мікобактерії туберкульозу. Зокрема, туберкульоз в Україні займає одне з провідних місць у структурі захворювань населення, що працює. Тому актуальним є проведення аналізу ринку препаратів групи D08 – антисептичні і дезінфікуючі засоби в Україні.

При роботі були використані матеріали Державного реєстру лікарських засобів в Україні, Компендіум, Аптека онлайн, Гео Аптека. Методи, що використовувались – аналітичний та узагальнення отриманих даних.

Результати та їх обговорення. За даними наукової організації США – CDC більше 1,5 млн. населення світу страждають від захворювань, пов'язаних з госпіталізацією, тому використання дезінфікуючих та антисептичних засобів для населення є необхідним. Одним із головних напрямків у боротьбі з внутрішньолікарняними інфекціями є переривання ланцюгу передачі інфекції, що досягається шляхом належної дезінфекції та стерилізації інструментів і поверхонь. Наслідками недостатньої антисептичної обробки чи дезінфекції є численні випадки та спалахи внутрішньолікарняних інфекцій. За даними ВООЗ у відділеннях інтенсивної терапії інфекції вражають близько 50% пацієнтів, а смертність може досягати 20%. У різних госпіталах світу під час епідемій різних захворювань, зокрема грипу, зараження медичних працівників та пацієнтів становило від 10 до 30%. В Україні близько 30% населення мають інфекцію після госпіталізації. Тому був проведений аналіз ринку ліків в Україні за групою D08. Встановлено, що на ринку зареєстровано більше 95 позицій ліків за діючою речовиною та 337 торгових назв ліків без урахування форм випуску за групою D08 – антисептичні і дезінфікуючі засоби – з них 90% лікарських засобів у формі розчину, 15% у формі мазей, гелів, лініментів, та 5% у формі порошків. Що ж стосується виробників, то більшість – 85% ліків представлених на фармацевтичному ринку України є вітчизняного виробництва та лише 15% іноземного виробника. В цілому діапазон цін на лікарські засоби групи D08 – антисептичні і дезінфікуючі засоби сягав від 3,45 грн. до 789, 12 грн. за пропозиціями вітчизняних виробників та від 10,25 грн. до 1100, 35 грн. за пропозиціями іноземних виробників.

Отже, проведений аналіз ринку ліків групи D08 – антисептичні і дезінфікуючі засоби показав, що на вітчизняному фармацевтичному ринку їх асортимент достатній.

### **Особливості здійснення маркетингового стратегічного планування**

*Федорченко А. В., магістрант спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економіка підприємства» Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця  
fedorchenko0711@gmail.com*

В сучасних економічних умовах здатність підприємства швидко адаптуватися до потреб ринку набуває дедалі суттєвішого значення. Необхідність забезпечення стійкого положення та підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг підприємства при наявній динамічності та нестабільності ринкових відносин ставить перед управлінським персоналом низку завдань. Для вирішення цих завдань потрібно враховувати значну кількість факторів, на підставі яких здійснювати планування діяльності на короткостроковий та довгостроковий періоди. Ці процеси неможливі без ефективного маркетингового стратегічного планування.

Значна кількість вітчизняних вчених приділяють увагу дослідженням особливостей здійснення маркетингового стратегічного планування та впровадження його елементів у практичну діяльність підприємств, а саме Л. В. Бабаченко, С. О. Галяміна [1], О. М. Кітченко [3], Н. Рожко [4] та ін.

Метою дослідження є визначення стану маркетингового стратегічного планування та аналіз його окремих етапів на ринку молочних товарів України.

Згідно з Л. В. Бабченко, стратегічний маркетинг можна визначити як цілеспрямований процес дії господарського суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, пов'язаний з визначенням позиції підприємства на ринку та розробленням комплексу дій, що передбачають вироблення концепції стратегічної політики, яка, своєю чергою, є основою для визначення механізму тактичних дій [2, с. 13].

Загалом структура маркетингового стратегічного планування охоплює три рівні: корпоративний, рівень стратегічних бізнес підрозділів і товарний. На корпоративному рівні стратегічне планування діє в області розроблення місії, довгострокових цілей підприємства. Рівень стратегічних бізнес-підрозділів – за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфелю бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних бізнес-підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку. Товарний рівень – маркетингове стратегічне планування визначає маркетингові цілі та стратегічні шляхи їх досягнення стосовно певних товарів, які виробляє підприємство.

Розглянемо стратегічне планування на корпоративному рівні. Планування цього рівня забезпечують менеджери вищої категорії, компетентності яких дають можливість формувати плани ефективного функціонування підприємства на ринку. Послідовність здійснення маркетингового стратегічного планування на корпоративному рівні наступна: визначення бізнесу підприємства; визначення місії та стратегічних маркетингових цілей компанії; визначення та організація планування стратегічних бізнес-підрозділів; формування маркетингових стратегій підприємства.

Розглянемо декілька місій підприємств, які функціонують на ринку молочних продуктів. Місія групи компаній «Молочний Альянс» полягає в тому, щоб бути постачальником улюбленої молочної продукції в кожній українській сім'ї та залишатися в колі лідерів молочної галузі України, дотримуючись основних пріоритетів діяльності. А саме: турбота про здоров'я споживачів, натуральність та висока якість продукції, постійне оновлення технологічних процесів і обладнання. Ця місія дає чітке розуміння яким повинен бути бізнес, визначає сферу бізнесу, але не визначає споживачів. Місія компанії Данон – нести здоров'я через корисні продукти харчування якомога більшої кількості людей у світі. Ця місія конкретизує потреби, які задовольняє підприємство.

Місія визначає філософію фірми і має бути трансформована у конкретні стратегічні цілі фірми, її корпоративну мету. Розробляючи цілі, треба дотримуватися: чіткості, визначеності у часі і територіально, реальності досягнення, логічності (взаємопов'язаності між рівнями та структурами підприємства), ієрархічної поєднаності (ранжованості за ступенем важливості), гнучкості (приспосованості до можливих змін).

Якщо визначати місію підприємства вектором його діяльності, то цілі можемо можна визначити певними етапами досягнення вершини вектора. Наприклад, стратегічна мета компанії «Західна молочна група» – завоювання провідних позицій на ринку в найближчій перспективі. У даному випадку визначається часова перспектива досягнення, а також, чого конкретно потрібно досягти, тобто предмет – позиції на ринку збуту.

Після встановлення стратегічних цілей вони конкретизуються на кожному рівні управління підприємством.

Стратегічний бізнес-підрозділ – це виокремлена зона бізнесу фірми, що характеризується такими параметрами: він охоплює певний вид бізнесу (або кілька взаємозв'язаних видів бізнесу), який відокремлений від інших у межах фірми; ідентифіковані стратегії; конкретний ринок (сегмент); ідентифіковане поле конкурентів; виокремлений організаційний підрозділ підприємства, яке має свого керуючого, який відповідає за реалізацію маркетингової програми.

Як приклад визначення стратегічних бізнес-підрозділів згідно сформульованих рис можуть стати підрозділи підприємства Богодухівський молзавод, які виділені за товарними марками (ТМ). ТМ «Мілкер» – масло. Позиціонується, як високоякісний продукт, найвища цінова категорія. ТМ «Українське» – до цього підрозділу належить більшість продукції, що виробляє підприємство (молоко, масло, кефір, сметана, сир). Позиціонується як високоякісна продукція, виготовлена з відмінної сировини. ТМ «Богодухівський молзавод» – до цього підрозділу належить масло, сир, плавлені сирки. Позиціонується, як достойна продукція, що доступна широким масам споживачів.

Основне завдання стратегічного маркетингу щодо стратегічного бізнес-підрозділу полягає у визначенні конкурентного стану цього підрозділу на ринку та напрямів його стратегічного розвитку. Для цього використовується здебільшого інструментарій матричного аналізу (матриці І. Ансоффа, Бостонської консультативної групи, «Мак Кінсі – Дженерал Електрик», стратегічна модель М. Портера).

Усі стратегічні бізнес-підрозділи у межах підприємства становлять портфель бізнесу фірми. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми наступні: зміцнювати позиції прибуткових стратегічних бізнес-підрозділів, розвивати, інвестувати перспективні стратегічні бізнес-підрозділи; виключати з діяльності неприбуткові, безперспективні стратегічні бізнес-підрозділи; формувати нові перспективні стратегічні бізнес-підрозділи.

На товарному рівні маркетингового стратегічного планування слід зосередити увагу на товарній стратегії. Товарна стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, яких воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [4].

Серед можливих варіантів маркетингової товарної стратегії виділяють: стратегія інновації, стратегія диференціації та стратегії елімінації. Стратегія інновації пропонує такі стратегічні альтернативи: зміцнення позицій на ринку, задоволення потреб покупців, формування іміджу інноваційно активного підприємства. Згідно стратегії диверсифікації здійснюють: зміцнення позицій на ринку, зменшення ризику діяльності, репозиціонування товару чи товарного портфелю, задоволення потреб покупців. При стратегії елімінації реалізують оптимізацію товарного асортименту підприємства та збереження позицій на ринку. Можливі стратегічні альтернативи обираються за наступними показниками: фінансове становище підприємства, тенденції розвитку ринку, позиція підприємства на ринку, швидкість оновлення продукції, прихильність споживачів до товарної марки та виробника.

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що на сучасному етапі управління підприємством і маркетингом повинне мати стратегічний характер. Оскільки система стратегічного управління підприємством орієнтована насамперед на глобальні якісні цілі, то вся перспективна управлінська діяльність підприємства повинна будуватися відповідно до її місії і бути узгодженою з підходами сучасного стратегічного маркетингу.

Використана література:

1. Бабаченко Л. В. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу / Л.В. Бабаченко, С.О. Галяміна // Міжнародна науково-практична конференція «Державне управління і національна безпека». – Київ, 29 вересня 2016р. – С. 14–15.
2. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – № 15. – С. 11-14.
3. Кітченко О. М. Особливості маркетингового стратегічного планування на промислових підприємствах. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – № 3. – С. 115-119.
4. Рожко Н. Основні напрями вибору маркетингової товарної стратегії промисловим підприємством. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21173/2/SEIED\\_2017\\_Rozhko\\_N-Basic\\_directions\\_of\\_choice\\_62-64.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21173/2/SEIED_2017_Rozhko_N-Basic_directions_of_choice_62-64.pdf)

### **Этапы оценки маркетинговых рисков при планировании маркетинга на предприятии**

*Шавлюга О. А., к.э.н., доцент кафедры учета, финансов, логистики и менеджмента  
Полоцкого государственного университета  
olga.sk.19@mail.ru*

Формирование эффективной модели маркетинга в современных условиях играет решающую роль в развитии и повышении конкурентоспособности предприятия. В условиях нестабильности развития рыночной конъюнктуры актуальным становится идентификация маркетинговых рисков и учет их при составлении плана маркетинга.

Маркетинговые риски можно определить как совокупность рисков, присущих маркетинговой сфере, которые затрудняют или делают невозможным достижение целей маркетинга.

К возможным рискам в области маркетинга относят: стратегические, отраслевые, рыночные (например, риск ошибочной организации маркетинговых исследований, риск выбора неправильных сегментов, риск неэффективной рекламной кампании, риск непредвиденной конкуренции, риск ошибочной стратегии продаж, риск неверно принятых маркетинговых решений и другие) [1].

Результаты проведенного исследования показали, что план маркетинга не всегда содержит информацию о возможных рисках маркетинговой деятельности. А в условиях динамично развивающейся экономики план маркетинга должен позволять принимать оптимальные решения в ответ на текущие изменения внешней среды. В связи с этим возрастает необходимость оценки маркетинговых рисков и учет полученных результатов в плане маркетинга. Предлагаемые этапы оценки маркетинговых рисков представлены в табл.

Надо отметить, что для экспортно-ориентированных предприятий необходимо выявление возможных маркетинговых рисков в других странах, определение причин и факторов, которые могут их вызывать, разработка мероприятий по предотвращению и минимизации рисков.

### Этапы оценки маркетинговых рисков

Наименование этапа	Характеристика мероприятий
1. Анализ потенциальных рисков в области маркетинга	Выявление возможных рисков, определение их влияния и нежелательных последствий для предприятия; поиск рыночных ниш с наименьшим риском, определение ответственных лиц, которые будут анализировать маркетинговые риски.
2. Ранжирование рисков	Составление перечня возможных рисков по степени опасности для предприятия и определение вероятности наступления рисков.
3. Разработка антирисковых мероприятий по предотвращению или уменьшению последствий риска	Выбор метода управления рисками: <i>уклонение</i> (страхование, поиск гарантов, отказ от рискованных проектов, отказ от ненадежных партнеров); <i>локализация</i> (создание венчурных проектов, создание специальных подразделений, которые занимаются рискованными проектами); <i>диссипация</i> (диверсификация видов деятельности, диверсификация сбыта и инвестиций, распределение риска во времени и другие); <i>компенсация</i> : стратегическое планирование, мониторинг среды, создание системы резервов.
4. Формирование итоговой карты рисков	Составление итоговой карты маркетинговых рисков с указанием вида риска, возможности его наступления, мер по недопущению или минимизации отрицательных последствий. Определение затрат на управление рисками, оценка возможных потерь в связи с наступлением риска.
5. Консолидация информации о маркетинговых рисках	Включение результатов оценки маркетинговых рисков в план маркетинга предприятия, разработка маркетинговых сценариев поведения на рынке.

Примечание – Источник: собственная разработка.

Оценку маркетинговых рисков желательно проводить на форсайт-сессиях с привлечением форсайт – участников (собственники предприятия, высшее руководство, финансовый директор, специалисты по маркетингу, риск-менеджеры, представители маркетинговых агентств, специалисты по продажам, специалисты финансового отдела, инвесторы), что позволяет принять наиболее эффективное управленческое решение.

Учет возможных маркетинговых рисков позволит оценить перспективы развития предприятия, максимально учесть состояние рыночной конъюнктуры, разработать альтернативные варианты маркетингового поведения предприятия на рынке.

Использованная литература:

1. Ковалев П. Маркетинговые риски инвестиционного проекта / П. Ковалев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/marketing\\_risk.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/marketing_risk.shtml). – (дата обращения: 25.09.2019).



## Маркетинговий менеджмент

*Янченко Н. В., к.е.н, доцент ХНУСА, Харків*

*e-mail yanchenko300076@gmail.com*

*Шебалкова Є. І., здобувач вищої освіти групи ЕП-31, ХНУСА, Харків*

В сучасних умовах ринкової економіки система управління маркетингу – основа управління діяльністю організації. Маркетинг допомагає організації визначити своє місце на ринку, де діє жорстка конкуренція. Забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств передбачає інтенсивний розвиток виробництва, а також вимагає удосконалення методів організації виробничої та господарської діяльності. Не випадково на підприємствах, що успішно ведуть ринкову діяльність, служба маркетингу – одна з головних у системі управління і впливає на підготовку та прийняття рішень її керівниками.

Як наука Менеджмент (від англ. management – управління, адміністрація) характеризується так: спосіб, манера спілкування з людьми; особливого роду вміння й адміністративні навички; влада й мистецтво управління; орган управління, адміністративна одиниця.

Маркетингова програма – це намічений для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та залежний від певних строків комплекс взаємопов'язаних завдань і адресних заходів соціального, економічного, науково-технічного, виробничого, організаційного характеру з визначенням ресурсів, що використовуються, а також джерел одержання цих ресурсів.

Можна виокремити три типи програм маркетингової діяльності:

- 1) програма переведення підприємств на маркетинг у цілому;
- 2) програма з окремих комплексів маркетингової діяльності, зокрема програма освоєння конкретних ринків за допомогою певних товарів;
- 3) програма освоєння окремих елементів маркетингової діяльності.

Маркетингова програма, як правило, спрямована на вирішення окремих комплексних проблем, наприклад на організацію виробництва нового продукту, на завоювання нового сегмента або ринку в цілому. Вона є логічним підсумком науково-практичного дослідження з таких основних напрямів:

- аналізу маркетингового середовища;
- комплексного вивчення потреб і запитів споживачів, мотивів їхньої поведінки;
- вивчення показників кон'юнктури ринку;
- вивчення системи ціноутворення, динаміки і структури цін;
- вивчення конкурентів, контрагентів і нейтралів;
- вивчення форм і методів збуту;
- оцінки виробничих і збутових можливостей аналізованого підприємства і визначення рівня його конкурентоспроможності на різних ринках та їх сегментах тощо.

Маркетингова програма в загальному вигляді містить такі розділи:

- 1) преамбула – короткий опис маркетингової програми й основні висновки;
- 2) стратегія розвитку цільового ринку – огляд і прогноз ринку;
- 3) сильні та слабкі сторони роботи підприємства забезпечують виявлення наявних проблем і ускладнень;
- 4) мета, яка формулюється на період дії програми, і завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети;

5) маркетингова стратегія, в якій викладаються загальні маркетингові підходи до рішення поставлених завдань (деталізація цих підходів виконується в наступних розділах);

6) товарна стратегія – політика щодо розроблення і продажу нового товару, широти асортименту наявних товарів і т. ін.;

7) стратегія формування і розвитку каналів розподілу (збуту) руху товарів – організація філій, мережі посередників, складської мережі і т. ін.;

8) цінова стратегія – визначення рівня і системи динаміки цін за кожною модифікацією товару на цільовому ринку, в тому числі залежно від життєвого циклу товару;

9) стратегія формування попиту і стимулювання збуту – план проведення маркетингових заходів, участі у виставках і ярмарках, розсилання зразків тощо;

10) бюджет реалізації маркетингової програми, оцінка її ефективності та контроль – обсяг і структура витрат на розроблення програми та виконання поставлених завдань, попередня оцінка ефективності її реалізації, порядок і система організації контролю за процесом виконання маркетингової програми та ін.

Деякі випадки в програмі передбачають підготовку і підвищення кваліфікації управлінського і робочого персоналу підприємства.

Отже, розробляючи маркетингову програму, основну увагу слід приділяти вибору, значенню та формі інструментів маркетингу, їх об'єднанню в найбільш оптимальний з погляду визначеної мети комплекс (маркетинг-мікс), а також розподілу фінансових ресурсів у межах бюджетування маркетингу. Крім того, необхідно враховувати вибрані стратегії, традиції, особливості галузей, у яких функціонують підприємства.

В основі маркетингового управління є управлінські функції, які розглядають ідеї, товари та послуги як основні категорії. Основним завданням маркетингового менеджменту є досягнення відчуття задоволеності всіма сторонами обміну. Концепція маркетингового управління заснована на ефективному розподілі обмежених ресурсів у процесі переходу маркетингової інформації у дії маркетингу.

Слід мати на увазі, що специфіка маркетингової стратегії зумовлює і специфіку програми. Розробляючи програму, необхідно насамперед враховувати ключові фактори комерційного успіху, чітко розрізняючи об'єктивні зовнішні обмеження, на які підприємство не може впливати (ціни, споживчі характеристики товарів, кількість модифікацій, ступінь новизни та ін.), і суб'єктивні, на які, навпаки, може (реклама, стимулювання роботи працівників збуту, організація після продажного обслуговування та ін.).

Використана література:

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. – К: Знання, 2004. – 354 с.

2. Белявцев М. І., Воробйов В.М., Кузнецов В. Г. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / за ред. М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова;. – К.: Донецький нац. ун-т., 2006. – 407 с.

3. Бурцева Т. А., Сизов В. С., Цень О. А. Управління маркетингом: Учбовий посібник. 2005 – 271 с.

4. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.

## СЕКЦІЯ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### Оцінка ефективності реалізації державної програми

#### «Доступні ліки» в Україні

*Богдан Н. С., к. фарм. н., асистент кафедри фармації Буковинського державного медичного університету  
nataliabogdan1602@gmail.com*

*Панфілова Г. Л., д. фарм. н., професор кафедри організації та економіки фармації  
Національного фармацевтичного університету  
panf-al@ukr.net*

Важливими завданнями державної політики в охороні здоров'я є забезпечення населення доступними ліками. За умов різкого падіння з 2014 р. купівельної спроможності більшої частки населення України та враховуючи імпортозалежність вітчизняного фармацевтичного ринку (ФР) питання підвищення рівня доступності лікарських засобів (ЛЗ) для громадян з кожним роком набуває все більшого соціального значення. З цією метою уряд України у квітні 2017 р. запровадив програму «Доступні ліки». Основною метою реалізації зазначеної програми стало підвищення рівня доступності ЛЗ, що використовуються у патогенетичному лікуванні хворих на серцево-судинні захворювання (ССЗ), бронхіальну астму та цукровий діабет II типу.

Метою наших досліджень став аналіз ефективності виконання зазначених заходів упродовж 2017-2018 рр. Об'єктом досліджень стали дані, що представлені на офіційному сайті Міністерства охорони здоров'я (МОЗ), Національної служби охорони здоров'я та у звіті «Оцінка програми «Доступні ліки в Україні» (Звіт – далі), що представлений ВООЗ. У дослідженнях використовувалися історичний, логічний, порівняльний, графічний, математико-статистичний, а також методи маркетингового та математико-статистичного аналізу. З метою оцінки ефективності реалізації урядової програми «Доступні ліки» нами окреслені основні індикативні показники, зміни яких дозволяють стверджувати про наявність позитивних або негативних тенденцій розвитку процесу, що досліджується. До таких показників нами віднесено: обсяг фінансування програми; кількість аптечних закладів, що приймають участь у реалізації програми; цінні параметри ЛЗ; ринкові характеристики розвитку сегменту ринку на якому представлені препарати, що приймають участь у програмі.

За результатами проведених досліджень встановлено, що у 2017 р. на реалізацію програми «Доступні ліки» з державного бюджету України було виділено 700 млн. грн. (21,8 млн. євро), а в 2018 р. сума фінансування зросла до 1 млрд. грн. (31 млн. євро). Тобто, приріст показників фінансування дорівнював значення 42,86%. З метою підвищення рівня виконання відповідних державних гарантій зі забезпечення хворих на ССЗ, бронхіальну астму та цукровий діабет II типу за відповідною програмою наприкінці 2018 р. уряд країни додатково виділив 78,6 млн. грн з нерозподілених видатків субвенцій. Враховуючи зазначене, загальна сума фінансування програми «Доступні ліки» у 2018 р. дорівнювала значення 1,076 млрд. грн, що на 53,75% перевищувало відповідні показники 2017 р. За даними Державної казначейської служби України станом на 01.01.2019 р. аптечним закладам в рамках реалізації програми «Доступні ліки» було компенсовано 1,038 млрд. грн. З 1.04.2019 р. препарати, що відпускаються за означеною програмою можна отримати тільки за електронним рецептом, виписаним сімейними лікарями, терапевтами та педіатрами

через систему «e-Healht» [2, 3]. Як бачимо, завдяки зазначеній програмі вітчизняна охорона здоров'я активно залучається до впровадження сучасних норм й вимог щодо інформаційного забезпечення відпуску ЛЗ у відповідності до міжнародної концепції «e-Healht». За даними Державної казначейської служби України станом на 01.01.2019 р. було укладено договорів з 3340 аптечними закладами, що на 9,4% більше, ніж у 1.10.2018 р.

За даними аналізу Звіту можна стверджувати, що ВООЗ високо оцінила ефективність провадження зазначеної програми в Україні. Міжнародними фахівцями зазначено, що в цілому, програма поліпшила доступ українців до лікування найбільш соціально значущих патологій, а також позитивно вплинула на доступ хворих до ефективних лікарських препаратів. Особливий вплив реалізація зазначеної програми мала на роздрібну ціну препаратів, які відпускалися у рамках реалізації зазначеної програми. Так, по усіх групах ЛП, окрім протибронхіальних ЛЗ, після початку дії програми відмічалось значне (30,0–40,0%) зниження роздрібних цін на ліки [1]. Не можливо не відмітити, що у процесі реалізації урядової програми «Доступні ліки» сформувалася позитивна, з соціально-економічної точки зору тенденція до збільшення кількості торгових найменувань ЛЗ, які підлягають реімбурсації до тих, вартість яких фактично компенсується із бюджету. Крім цього, відмічається поступове зростання ринкової частки міжнародних непатентованих найменувань ліків, що відлягають компенсації (II рівень класифікації АТС) в межах кожної фармакотерапевтичної групи [1].

Реалізація програми «Доступні ліки», на нашу думку, продемонстрували всьому суспільству спроможність ефективно взаємодіяти між собою державним інституціям, суб'єктам господарювання на ФР та споживачам на шляху побудови соціально адаптованих моделей відносин у системі охорони здоров'я.

Використана література:

1. Оцінка програми «Доступні ліки в Україні». Звіт ВООЗ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0019/400429/52308-WHO-affordable-Medicines-Programme-Ukraine-UKR\\_low\\_V7.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0019/400429/52308-WHO-affordable-Medicines-Programme-Ukraine-UKR_low_V7.pdf).
2. Програма «Доступні ліки»: підсумки реалізації за 2018 р. – Еженедельник «Аптека» – 2019. – № 3 (1174). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/487482>.
3. Програма «Доступні ліки»: аналіз оновленого реєстру відшкодування – Еженедельник «Аптека» – 2019. – № 29 (1200). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/509711>.

### **Фармацевтические услуги в странах Европейского Союза**

**Жадько С. В.**, к.ф.н., доцент кафедры фармацевтического маркетинга и менеджмента Национального фармацевтического университета  
*svzhadkoparm@gmail.com*

**Шуба А.**, соискатель высшего образования 6 курса специальности «Фармация»  
Национального фармацевтического университета

Согласно Фармацевтической энциклопедии, фармацевтическая услуга – предоставляемая населению фармацевтическая помощь на сервисном (коммерческом)

уровне как результат профессиональной деятельности фармацевтических работников с целью сохранения и поддержания здоровья населения, имеющая стоимостную оценку и осуществляемая на основании договорных цен. Принято считать, что предоставление фармацевтических услуг направлено на удовлетворение потребностей населения, находящихся за пределами государственных социальных гарантий, а ее стоимость оплачивается за счет собственных средств граждан или аккумулированных в виде страховых фондов по программам добровольного медицинского страхования. В зарубежной фармацевтической практике законодательно закреплён термин «фармацевтическая услуга», тогда как в украинской практике он отождествляется с понятием «фармацевтическое обслуживание» [2, с. 1749].

Многие фармацевтические услуги в странах ЕС связаны с предоставлением фармацевтической опеки. Фармацевтическая опека – это ответственное медикаментозное лечение с целью достижения достоверных результатов, улучшающих качество жизни пациента, и достижение оптимальных клинических результатов при минимальных финансовых затратах [1, с. 94]. Фармацевтическая опека предусматривает комплексную программу взаимодействия врача, провизора и пациента, с целью выявления и решения всех проблем, связанных с медикаментозной терапией для здоровья пациента [2, с. 1747].

Фармацевтическая опека осуществляется посредством оказания фармацевтических услуг, которые подразделяются на обязательные и дополнительные. Обязательные услуги включают, в первую очередь, подробное информирование пациента о вопросах применения лекарственных средств (ЛС). Перечень вопросов, которые должны оговариваться с пациентом, указывается в правилах Надлежащей аптечной практики каждой страны.

Нами проанализированы услуги фармацевтической опеки во Франции, Англии, Бельгии, Ирландии, Норвегии, Португалии и др. странах Европейского Союза. Согласно докладу фармацевтической группы Европейского Союза, перечень обязательных и дополнительных услуг фармацевтической опеки достаточно широк и включает услуги по отпуску как рецептурных, так и безрецептурных ЛС; управление хроническими заболеваниями (услуги для пациентов с бронхиальной астмой, сахарным диабетом, артериальной гипертензией); услуги для пожилых пациентов; пациентов, желающих бросить курить; контроль показателей состояния здоровья (измерение давления, уровня холестерина, глюкозы, веса); услуги напоминания о приёме лекарств в необходимое время; автоматизированная расфасовка ЛС для ежедневного приёма; услуги по оценке ингаляторов и других приборов; услуги по доставке ЛС пациентам с ограниченными физическими возможностями; аптечное изготовление ЛС по рецептам врачей; анализ биологических жидкостей; услуги по выполнению программы метадона; услуги по выполнению программы вакцинации; назначение ЛС для повторного их применения; мониторинг фармаконадзора; сбор ЛС с истекшим сроком годности и их мониторинг; работа в ночное время и праздничные дни [3].

Важность фармакотерапевтических услуг для пожилых пациентов объясняется тем, что они часто принимают несколько ЛС одновременно и имеют проблемы с приверженностью к тем или иным ЛС; у пожилых пациентов частота госпитализации из-за побочных реакций на ЛС в четыре раза выше. При этом считается, что 90 % побочных реакций на ЛС у пожилых пациентов можно предотвратить.

В общем, в странах ЕС общественные аптеки (community pharmacy) имеют более длительное время работы, чем другие учреждения здравоохранения, а их работа в

ночное время и в праздничные дни обеспечивает доступность аптечных услуг пациентам практически в режиме 24/7. Около 98 % населения стран ЕС отмечают, что они могут добраться до ближайшей аптеки в течении 30 минут, а 58 % населения имеют ближайшую аптеку в пределах 5 минут от работы или дома. Фармацевты в большинстве стран ЕС должны обеспечивать доступность помещений аптек для лиц с ограниченными физическими возможностями.

Стоимость обязательных услуг фармацевтической опеки по отпуску ЛС включается в розничную цену ЛС или в фиксированный сбор по обслуживанию рецепта. В различных странах расходы за дополнительные услуги фармацевтической опеки могут оплачиваться муниципалитетами, больничными кассами, специальными фондами производителей ЛС, аптеками или аптечными, пациентами [1, с. 94].

Наиболее распространенными услугами в аптеках стран ЕС является отпуск ЛС пациентам по рецепту и без рецепта, являющийся обязательной услугой фармацевтической опеки, сбор ЛС с истекшим сроком годности, работа аптеки в ночное время и праздничные дни.

Таким образом, большинство фармацевтических услуг в странах ЕС направлены на повышение качества фармацевтической опеки.

#### Использованная литература

1. Тарасявичус, Э. Услуги фармацевтической опеки в странах Европейского Союза / Э. Тарасявичус // Вестник фармации. – № 2 (72). – 2016. – С. 94–96.
2. Фармацевтична енциклопедія. Голова ред. ради та автор передмови В. П. Черних. – 3-ге вид., перероб. і доп. – К.: «Моріон», 2015. – 1952 с.
3. Overview of Community Pharmacy Services in Europe. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.oecd.org/els/health-systems/Item-2b-Overview-Community-Pharmacy-Services-Svarcaite%20.pdf> (accessed 15 September 2019).

### **Роль управлінського консалтингу в стимулюванні експорту медичних послуг**

*Камінська Т. М., д.е.н., професор кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
kamtm@ukr.net*

Зростання ролі управлінського консалтингу експорту медичних послуг обумовлено високими темпами зростання медичного туризму під впливом постіндустріалізації та глобалізації економіки. Постіндустріальна економіка передбачає випереджальний розвиток третинного сектору економіки, тобто сфери послуг, що, у свою чергу, впливає на випереджальні темпи зростання міжнародної торгівлі послуги порівняно з темпами зростання міжнародного обміну товарами. Більше того, у структурі самих послуг більшими темпами зростають чисто нематеріальні послуги, до яких належать медичні послуги. Інвестиції в людину, тривалість її життя стає найбільшою цінністю сучасності.

Водночас на глобальному ринку розвивається та загострюється конкуренція між країнами та фірмами/лікувальними закладами за пацієнтів. Міжнародний туризм стає невід'ємним атрибутом глобалізації. Що спонукає громадян інших країн пред'являти попит на лікування або рекреаційні послуги в іншій країні, причому іноді тій, що

розташована дуже далеко? Аналіз свідчить, що першою причиною можна вважати ціновий чинник, тобто національну різницю у витратах виробництва та вартості лікування. Дійсно, у розвинених країнах вона стрімко зростає. Особливо цей тренд характерний для США. Так, за даними ОЕСР, за період з 1980 по 2018 роки частка витрат на охорону здоров'я США у ВВП зросла майже у 2 рази (з 8,75 до 16,9 %) [1]. Останнє десятиліття уряд цієї країни навіть опікується стриманням витрат на лікування, виявляючи непродуктивну складову.

Чому це відбувається? По-перше, бурхливо розвиваються нові медичні технології, які зазвичай дуже вартісні. Зростає ціна ліків, зокрема через зростання вартості наукових досліджень, монополістичну поведінку фармацевтичних ТНК, агресивний маркетинг на глобальному ринку. Крім того, велику роль відіграє старіння населення і поява нових геронтологічних захворювань. Живильним середовищем для зростання витрат є асиметрія інформації про якість медичних послуг для пацієнтів. Вона особливо розвинута на приватних ринках медичних послуг і дозволяє лікарям невинувато збільшувати їх кількість, відповідно вартість лікування, яка стає перешкодою і для пацієнтів, і для їхніх роботодавців, і страхових структур.

Ціновий чинник переключає попит громадян США на зарубіжне лікування. Медичне страхування покриває не повний обсяг витрат пацієнтів, отримання страховки часто обтяжене бюрократією і тяганиною. У європейському регіоні ціновий чинник теж спрацьовує, більше того ще одним фактором привабливості медичних послуг за кордоном тут виступають величезні черги у лікарнях, у тому числі у Скандинавських країнах, де ціни на медичному ринку є фіксованими. Тому платоспроможні пацієнти, які знаходять місце лікування хронічної хвороби без листів очікування і дешевше, ніж у власних країнах у приватному секторі, віддають перевагу цим країнам.

За кордон їдуть також із метою протидії витоку конфіденційної інформації, особливо публічні жінки. Якість життя та бажання довше залишатися молодими стимулюють попит багатьох людей на косметологічні процедури, пластичну хірургію, стоматологічні та офтальмологічні послуги. Дуже затребуваними для жінок є програми зниження ваги, коригування обличчя і фігури. Зовнішній вид багатой жінки перетворюється на статтю витрат, яка подібна до витрат на відпочинок або дорожочінності. Зростає попит на лікування безпліддя, затребувані також послуги з пологів. До цього слід додати етичну складову медичної практики: пацієнта приваблюють такі нюанси, як підвищена увага лікарів, їх персональна відповідальність докладні клінічні аналізи.

Розвиток ІТ-технологій є ще одним фактором розвитку міжнародного бізнесу в охороні здоров'я. Він сприяє мінімізації асиметрії інформації про якість лікування, і, крім того, за допомогою on-line інформації пацієнти можуть оцінити свою платоспроможність і обрати оптимальний варіант медичної подорожі.

Ось чому на глобальному ринку зростає конкуренція за умови, які дозволяють надавати медичні послуги за нижчою ціною чи більшою якість для споживачів, а також пропонувати більший обіг цих послуг. Недарма, охорона здоров'я є одним із стовпів Індексу глобальної конкурентоспроможності, який щорічно оновлюється. Можна стверджувати, що трактування охорони здоров'я як сфери, яка обмежена виключно певною територією, вже є застарілим.

Глобальна конкуренція спонукає фірми або медичні заклади підвищувати економічну та соціальну ефективність своєї діяльності. Це стосується України також. Але проблема полягає у тому, що, як правило, головні лікарі є далекими від

справжнього менеджменту, який спрямований на прийняття вдалих, ефективних управлінських рішень в умовах дуже обмежених суспільних і приватних ресурсів. Проте така мета є неминучою. Тому передові фірми або керівники закладів, яким потрібен свіжий погляд на їх розвиток, звертаються до консалтингових компаній. Залучення зовнішнього консультанта для оцінки економічної ситуації на мікрорівні, проведення діагностики та вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління медичним закладом означає управлінський консалтинг в охороні здоров'я. Його впровадження є ефективним тоді, коли доходи від порад і допомоги перевищуватимуть витрати на залучення консультантів.

Що стосується експорту медичних послуг, то для його стимулювання доцільніше звертатися до послуг консультантів-міжнародників у галузі управління. Чому? Тому що йдеться про міжнародний обмін послугами, коли на прийняття рішень впливають глобалізація та економічні процеси в охороні здоров'я, що відбуваються в іншій частині світової економіки. Професіонали формують умови для мобілізації світових ресурсів з метою зростання ефективності експорту послуг. Деякі консалтингові компанії за своєю суттю є ТНК і можуть мати дочірні підприємства в Україні. Вони краще за вітчизняних консультантів обізнані у тенденціях розвитку міжнародної економіки, їх послуги відрізняються більшою унікальністю, ексклюзивністю, відповідністю якості до міжнародних стандартів. Вони володіють високим рівнем знань та інтелектуальних здібностей. Для консультантів-міжнародників характерно обов'язкове узгодження інтересів окремих надавачів медичних послуг зі світовими інтересами та інтересами іноземних клієнтів. Їх відмінною рисою є урахування культурної складової медичного бізнесу, балансу між національним і наднаціональним законодавствами. На макрорівні консультації з експорту послуг забезпечують структурну перебудову світового і національного експорту від сировинних до послуг; зменшують ризики від форс-мажору зовнішнього середовища, сприяють формуванню активного платіжного балансу і протидіють девальвації національної валюти.

Які напрями експорту медичних і рекреаційних послуг зазвичай рекомендують міжнародні консультанти управлінцям з України з метою підвищення його ефективності? Це лікування торфовими і муловими грязями, радоновими і мінеральними водами різного хімічного складу. Зростає попит на екстракорпоральне запліднення, стоматологію, зокрема косметологічну та імплантаційну, а також на авторську стоматологію, усі види стоматологічної реабілітації, лікування у поєднанні з медикаментозним сном. У деяких випадках рекомендують офтальмологічне лікування, дитячу кардіохірургію, МРТ-діагностику, естетичну медицину і косметологію, пластичну хірургію. Міжнародні консультанти можуть сприяти збільшенню попиту на лікування не тільки з боку висувають іноземців-емігрантів, але й «справжніх» іноземців. Останній час зростає зацікавленість пацієнтів із дальнього зарубіжжя на унікальне лікування стовбуровими клітинами.

Управлінський консалтинг експорту медичних послуг дозволяє знайти резерви підвищення ефективності медичних фірм/ закладів, сформувавши їх конкурентні переваги на глобальному ринку, доповнити лікувальний потенціал «зеленим» туризмом, використати вигідне географічне положення та ступінь пейзажного різноманіття, сформувавши оптимальні мережі логістики та просування послуг.



Використана література:

1. OECD Health Data. Health expenditure indicators. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://data.oecd.org/healthres/health-spending.htm>.

### **Перспективи державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в умовах медичної реформи**

*Коляда Т. А., к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
takolyada@ukr.net*

*Атрохова А.А., здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Євроінтеграційні процеси, що проходять сьогодні в Україні вимагають підвищення стандартів якості надання медичної допомоги, тому розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я стає все більш актуальним.

Так, згідно ст. 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство» державно-приватним партнерством є співробітництво між державою України, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому законодавством та відповідає ознакам державно-приватного партнерства [1].

Як наголошують фахівці, державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я є взаємовигідним для: пацієнта, держави та приватного сектору. Так, для пацієнта це підвищення якості медичного обслуговування та доступності медичних послуг, для держави – це ефективність управління закладами охорони здоров'я, а для приватного сектору – це розширення можливості інвестицій в сферу охорони здоров'я.

Державно-приватне партнерство в галузі охорони здоров'я базується на таких принципах: законність, соціально-економічний ефект і ефективність; обґрунтованість прийнятих органами державної влади управлінських рішень; взаємовигідність; об'єднання ресурсів задля досягнення конкретного результату; розподіл відповідальності та ризиків між публічними і приватними партнерами; збереження профілю об'єктів охорони здоров'я, обсягів, видів і умов надається населенню безоплатної медичної допомоги, а також її доступності та якості; моніторинг та контроль над реалізацією проектів державно-приватного взаємодії.

Ст. 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство» визначено сфери застосування державно-приватного партнерства серед яких визначено охорону здоров'я та послуги у сфері охорони здоров'я [1].

Як показує світова практика, державно-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я вже давно поширене в США та в країнах Західної Європи. Сьогодні найбільший проект приватного фінансування державних лікарень вартістю 1,1 млрд фунтів стерлінгів демонструє Великобританія (термін концесії – до 2048 р.). Він включає перепланування Санкт-Варфоломіївської і Лондонської королівської лікарень, а також забезпечення high tech обладнання лікарень [2, с. 58].

Вже певний досвід є і в Україні: Український центр томотерапії на базі Кіровоградського обласного онкологічного диспансеру (внесок публічного партнера – площа 100 кв.м., внесок приватного партнера – високоспеціалізоване обладнання, в т.ч. лінійний прискорювач, та безкоштовне лікування 50 пацієнтів на рік);

Сумський обласний центр служби крові (створення спільного підприємства на 25% участь ОМС та 75% участі приватного інвестора ТОВ «Біофарма». Так, вигода приватного інвестора полягає в отриманні доступу до придбання компонентів крові, які ТОВ «Біофарма» використовує за своєю основною діяльністю для виготовлення препаратів крові;

Клінічний науково-методичний центр рентгеноваскулярної медицини на базі університетської клініки Одеського національного медичного університету (внесок приватного партнера – високоспеціалізоване обладнання, в т.ч. ангиограф);

Центр медичних інновацій Novo на базі Львівської комунальної міської дитячої клінічної лікарні (внесок приватного партнера – ремонт приміщення та високоспеціалізоване обладнання);

Будівництво та відкриття Діагностичного центру на території Бориспільської центральної районної лікарні (добудова площею 300 кв.м. до головного корпусу). Приватний партнер: ТОВ «СканДіагностика» (проект реалізовано як приватну ініціативу);

готується до оголошення конкурсу проект щодо створення Центру малоінвазивної хірургії на базі третього поверху хірургічного корпусу Трускавецької міської лікарні (на умовах спільної діяльності);

на етапі розробки ТЕО знаходиться проект ІФС щодо об'єднання кількох старих лікарень в одну нову (КМДА спільно з ІФС).

Особливостями проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я є наступні: заборона скорочення мережі державних та комунальних закладів охорони здоров'я; особлива структура суб'єктів відносин, адже сторона державного партнера має бути представлена або на рівні Міністерства охорони здоров'я; необхідність збалансування соціальної та комерційної складової проекту; конституційні обмеження щодо платності послуг у державних і комунальних закладах охорони здоров'я [3].

Резюмуючи зауважимо, що для налагодження державно-приватного партнерства в Україні є автономія медичних закладів і реформа фінансування галузі. Завдяки цим процесам медичні установи можуть самостійно приймати господарські рішення, оптимізувати свій персонал, а визначення вартості платних медичних послуг робить прозорими і зрозумілими для інвестора гарантії повернення інвестицій.

Використана література:

1. Про державно-приватне партнерство: закон України від 1 липня 2010 року № 2404. – VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

2. Камінська Т. М., Костюченко О. Є. Правові засади розвитку договірної економіки в охороні здоров'я України / Т. М. Камінська, О. Є. Костюченко // Економічна теорія та право. – 2016. – № 4. – С. 57–64.

3. Методичні рекомендації для державних та комунальних закладів охорони здоров'я для працівників органів управління у сфері охорони здоров'я: для

впровадження проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. – Київ: МОЗ, 2018. – 72с.

**Відповідальність провізора по роботі з комбінованими кодеїновмісними лікарськими препаратами в Україні**

*Лебедин А. М., к.ф.н., асистент кафедри організації та економіки фармації  
Національного фармацевтичного університету,  
alla\_leb7@ukr.net*

Україна є одним із лідерів за темпами розповсюдження наркоманії серед населення в Європі. В Україні на обліку в Міністерстві внутрішніх справ (МВС) перебуває близько 150 тисяч наркоманів. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) і United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) в Україні споживають наркотичні лікарські засоби (ЛЗ) 1–1,5 млн. чол. (ін'єкційних наркоманів – більш 425 тис., тяжкі наркотики споживають 550 тис. чол.) щороку кількість споживачів зростає на 8-10%. Згідно даних щороку від наркоманії і пов'язаних з нею хвороб (ВІЧ/СПІД, вірусні гепатити, онкозахворювання, туберкульоз) помирає до 120 тис. чол [1].

Наркозалежність – це хронічне, прогресуюче, смертельне захворювання, викликане внаслідок вживання наркотичних засобів. Наркоспоживач в стані наркотичного заціпеніння не здатний проявити свою волю, він перебуває ніби в безпорадному стані. Проявами наркозалежності є психічна і фізична залежність від цих речовин, а також розвиток абстиненції, внаслідок припинення їх прийому.

Полінаркоманія – хворобливий потяг до навмисного комбінованого вживання двох чи більше різних наркотиків, внаслідок чого посилюється ефект їх дії або послаблюється побічна дія [2].

Статистичні дані за останні десятиліття вказують на те, що сучасна наркоманія активно переходить в статус аптечної, витіснивши при цьому ін'єкційну наркоманію. Досить гострою проблемою в Україні є вживання комбінованих кодеїновмісних лікарських засобів (ЛЗ). На думку фахівців, кодеїн є легальним смертельним наркотиком, який за характером дії та хімічною будовою близький до морфіну. На сьогоднішній день серед препаратів аптечного асортименту найчастіше зустрічаються комбіновані кодеїновмісні знеболювальні: «Пенталгін ФС», «Седалгін НЕО», «Кафетин», «Солпадеїн», та ін. Широко розповсюдженими також є комбіновані кодеїновмісні препарати від кашлю: Кодеїн, Кодеїн фосфат, Коделак, Кодтерпін.

У Наказі Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ) «Про затвердження Правил виписування рецептів на лікарські засоби і виробу медичного призначення, Порядку відпуску лікарських засобів і виробів медичного призначення з аптек та їх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків» від 19.07.2005 р. №360 закріплені два основних правила відпуску, залежно від кількості наркотичних речовин: а) для наркотичних засобів у чистому вигляді (Таблиця II Переліку) забороняється виписувати в одному рецепті «Кодеїн (кодеїну фосфат) таблетки» у більшій кількості, ніж 2,1 г на один рецепт (п. 1.22 наказу); б) для наркотичних комбінованих лікарських засобів (Таблиця III

Переліку) гранично допустима для відпуску кількість кодеїну становить 0,2 г на один рецепт (п. 1.22.2 наказу).

За даними аналітичної компанії Support in Market Development(SMD), у 2015 році продаж кодеїновмісних засобів у українських аптеках склав 14 172 033 упаковок. За результатами першого кварталу 2016 року, у грошах кодеїновмісні засоби знаходяться на першому місці по відпуску в Харківській області та на другому – у Запорізькій (відповідно до інформації компанії «Proxima Research»). Група препаратів даного типу постійно зростає, більшість із них продається в аптеках без рецепта [1, 3].

У разі порушення порядку продажу ЛЗ, які містять наркотичні засоби і психотропні речовини провізор несе адміністративно-кримінальну відповідальність.Адміністративні порушення порядку відпуску наркотичних засобів(НЗ) висвітлені у ст. 42«Продаж лікарських засобів без рецепта у заборонених законодавством випадках» і ст. 44«Незаконні виробництво, придбання, зберігання, перевезення, пересилання наркотичних засобів або психотропних речовин без мети збуту в невеликих розмірах»Кримінального кодексу України (ККУ). За порушення порядку відпуску ЛЗ працівникам аптек загрожує кримінальна відповідальність, яка передбачена частиною 1 ст. 320 КК України (порушення встановлених правил обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів).

Аналіз судових вироків за період з 2009 року по 2017 рік включно щодо працівників аптек, яких було визнано винними у вчиненні злочину передбаченого ст. 320 КК України, показує, що в переважній більшості випадків такі особи фактично відмовлялися від доведення своєї невинуватості. Лише в 4 випадках з 80 вироків (це складає 5%) обвинувачені не визнавали себе винними у вчиненні злочинів, намагаючись доводити свою невинуватість, у тому числі й шляхом обґрунтування відсутності в таких діях складу злочину, передбаченого ст. 320 КК України. У деяких справах було призначено мінімально можливе покарання у вигляді штрафу в розмірі 850 грн. (50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян), вирокі в апеляційній інстанції не оскаржувалися.

Серед областей за показниками злочинності лідирують: Дніпропетровська (4420), Донецька (3566), Запорізька (2424), Харківська (2160) та Київська (1994). Найменший показник наркозлочинів склала у: Чернівецькій (345), Тернопільській (394) та Закарпатській (457) областях [3].

Використана література:

1. Головня І. І. Контроль над обігом наркотиків на міжнародній арені / І. І. Головня, В. М. Вовк, А. П. Калініченко, А. В. Ляшук та ін. // Основні напрями та проблеми протидії наркоманії – Нац. Акад. внутр. справ, 2017. – 122 с.
2. Лужецька Н. А. Причини виникнення наркоманії та механізми її поширення: державно-управлінський аспект. 2015. – Вип. 17. – С. – 119–134
3. Якимова С. В. Детермінація злочинності у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсори // Якимова С. В. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. – 2014. – №782. – С. 193–198.

## **Сучасний стан медико-фармацевтичних інформаційних систем у вітчизняній охороні здоров'я та фармації**

*Немченко А. С. д.ф.н., професор, завідувач кафедри організації та економіки фармації Національного фармацевтичного університету  
econotica@ukr.net*

*Назаркіна В. М. доцент кафедри організації та економіки фармації  
Національного фармацевтичного університету*

*Куриленко Ю. Є. аспірант кафедри організації та економіки фармації  
Національного фармацевтичного університету*

Розвиток та удосконалення надання медичної й фармацевтичної допомоги пацієнтам всіх рівнів, зумовило передові країни світу почати перехід від паперових носіїв медичної інформації до електронних. Процес переходу є тривалим та витратним, але необхідним у зв'язку з постійним ростом захворюваності та економічних втрат пов'язаних з ними із державного бюджету країни. Перехідний період та розвиток вітчизняного електронного документообігу активно почався з прийняттям Закону України від 19.10.17 р. «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» та програм реімбурсації ліків. На даний час все більшої популяризації набувають медичні інформаційні системи (МІС) у рамках електронної системи охорони здоров'я eHealth [1].

Метою дослідження є сучасний стан МІС в Україні. Для проведення дослідження були використані матеріали з відкритих інформаційних баз Міністерства охорони здоров'я та Національної служби здоров'я України (НСЗУ) [2]. Методами було обрано аналітичний, статистичний та узагальнення інформації.

Наразі для користування медичним та фармацевтичним працівникам в Україні представлено 23 МІС, а саме: ВІСА, Доктор Елекс, Дорадо, eАптека, Електронна лікарня 2.0, ЕМСІМЕД, Каштан, МедЕйр, Медікіт, МедІнфоСервіс, Поліклініка без черг, Скарб, Укрмедсофт, Askep.net, Health24, Helsi, MedCardPlus, MEDICS, MEDSTAR, nHealth, SimplexMed, UASmart, 3i. Усі представлені МІС працюють за певними модулями, чотири з яких є ключовими: «робоче місце лікаря» – виписування рецептів, робота з деклараціями, електронні медичні записи; «робоче місце фармацевта» – погашення електронного рецепту, «адміністративний модуль надавача медичних послуг» – реєстрація користувачів, укладання договорів з НСЗУ; «адміністративний модуль аптечного закладу» – реєстрація аптеки та користувачів, договори з НСЗУ. Для злагодженої роботи МІС необхідно протестувати та підключити їх до центральної бази даних eHealth, яким свою чергу контролюється ДП «Електронне здоров'я» й допомагає у обміні медичною інформацією. Наразі тільки 30,43% від загальної кількості МІС, що досліджується мають майже усі протестовані модулі, окрім електронних медичних записів та можуть злагоджено функціонувати з центральною базою даних eHealth. Решта – 69,57% МІС мають від одного до чотирьох протестованих модулів, а отже функціонування їх можливе, але є обмеженим. Слід зазначити, що придбання МІС повністю покривається з бюджету закладу охорони здоров'я, а діапазон вартості зазначених МІС є досить широким та стартує від 15 тис. грн. й залежить від багатьох факторів (кількість комп'ютерів та користувачів системи, сервісна та технічна підтримка, консультаційні послуги розробника та інші.).

Підсумовуючи проведене дослідження встановлено, що наразі в Україні функціонує 23 МІС у системі eHealth, тільки 7 з них відповідають майже всім

необхідним модулям та можуть злагоджено працювати, інші – потребують доопрацювання. У зв'язку з досить великою вартістю МІС, значна кількість закладів охорони здоров'я відкладає придбання систем, а отже гальмує розвиток електронної медичної інформації та документообігу.

Використана література:

1. ЗУ «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>.
2. МОЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/>.

### **Менеджмент в закладах охорони здоров'я**

**Озаровська А. В.**, к. н. з держ. упр., викладач кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
[avon726@gmail.com](mailto:avon726@gmail.com)

**Гамісонія В. Л.** здобувач вищої освіти I курсу спеціальності  
«Адміністративний менеджмент»  
Національного фармацевтичного університету

Діяльність будь-якої організації вимагає управління, без якого неможливе не лише її ефективне функціонування і розвиток, а й саме існування. Більш того, управління організацією зумовлює ставлення до неї з боку інших організацій і певною мірою впливає на них. Це означає, що з управлінням пов'язані інтереси безлічі людей як у самій організації, так і за її межами.

Охорона здоров'я – це наскрізна галузь суспільної сфери, в якій культурно-політичні, соціально-економічні та морально-етичні засади суспільства і держави тісно переплітаються і найяскравіше проявляються. Здоров'я населення лише на 10% залежить від рівня медико-санітарної допомоги, а решта від інших зовнішніх та внутрішніх чинників. Про те, що здоров'я людини – це дзеркало суспільства, свідчить той факт, що до Індексу людського розвитку, який щорічно визначає ООН, цей показник входить першим

Усі організації системи охорони здоров'я є складними організаціями. Вони мають не лише загальну мету, а й певні загальні характеристики, які притаманні для всіх складних організацій.

Ресурси. Основні ресурси, які використовує організація, – це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація. Інформація отримується та передається в процесі комунікацій.

Горизонтальний розподіл праці. Навіть якщо дві людини працюють для досягнення спільної мети – вони повинні ділити між собою роботу. Більшість складних організацій мають такий поділ праці, що можна чітко прослідкувати їх функції та мету діяльності через аналіз роботи їх підрозділів. Класичним прикладом горизонтального розподілу праці є визначення основних функціональних сфер організації, зокрема виробництва, маркетингу, фінансів, наукових досліджень і розробок, кадрів тощо. Великі організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл праці, створюючи спеціальні підрозділи, які виконують ці функції. Розподіл діяльності на певні сфери потребує створення відповідної системи координації таких підрозділів, адже

«діяльність з координації роботи інших людей і складає суть управління». Вертикальний поділ праці. Оскільки робота в організації поділена на окремі складові, то хтось повинен координувати роботу групи для того щоб вона була успішною. Діяльність із координації роботи інших людей здійснюється по вертикалі – це суть управління.

Вертикальний поділ праці і створення рівнів управління використовується для диференціації та координації управлінської роботи. Традиційно розрізняють три рівні управління: керівники низової ланки керують діяльністю безпосередніх виконавців; керівники середнього рівня є своєрідною сполучною ланкою між низовою та вищою організаційними одиницями (їхні функції можуть істотно відрізнятись в різних організаціях), керівники вищого рівня відповідають за організацію загалом. Фактична кількість рівнів управління може бути різною: від одного-двох у малих організаціях до восьми-десяти у великих об'єднаннях. Спільним для них є те, що на кожному рівні передбачено певний обсяг робіт за функціями управління, хоча цей обсяг неоднаковий. Чим вищий рівень управління, тим більша кількість і складність завдань щодо розроблення планів та їх реалізації, тим істотніше значення контрольної функції. Подальша диференціація праці менеджерів передбачає їхню спеціалізацію за основними функціональними сферами діяльності організації.

Підрозділи. Як уже говорилося, складні організації здійснюють горизонтальний поділ праці за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні окремі завдання і досягають специфічних окремих цілей. Такі підрозділи можуть називатися відділами, відділеннями, як у лікувальних закладах, а можуть називатися і по-іншому. Як і ціла організація, підрозділи являють собою групу людей, діяльність яких свідомо направляється і координується для досягнення загальної мети. Залежність від зовнішнього середовища – одна з найважливіших характеристик організації. Ні одна із організацій не може бути «островом у собі». Організації повністю залежні від зовнішнього світу щодо ресурсів, матеріалів, споживачів тощо.

Необхідність управління – суттєво важлива для організації. В малих організаціях може не бути чітко виділеної групи керівників, тоді як у великих – робота з управління повинна бути чітко відділена від некерівної роботи, обов'язки та відповідальність працівників конкретно визначені. Зміст процесу управління найкраще визначає його необхідність в організації.

У системі охорони здоров'я можна виділити чотири типи організацій: організації підтримки здоров'я; служби надомної медичної допомоги; лікарні, поліклініки; фармацевтичні компанії.

Ці організації можна порівнювати за такими сімома ознаками (характеристиками): зовнішнє середовище (оточення), призначення (цілі), робочі групи (планування роботи), склад та будова організації, міжорганізаційні стосунки, зміни (оновлення та новаторство) та стратегічні питання.

Використана література:

1. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. монографія: у 2 ч. / [кол. авт.; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. – К.: НАДУ, 2013. – Ч. 1. – 396 с.

2. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. монографія: у 2 ч. / [кол. авт.; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. – К.: НАДУ, 2013. – Ч. 2. – 484 с.

3. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис і перспективи розвитку / [кол. авт.; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш, передм. проф. Т. Д. Бахтеева; заг. ред. проф. М. М. Білінської, проф. Я. Ф. Радиша]. – К.: НАДУ, 2013. – 424 с.

**Анализ современного опыта оказания дополнительных  
фармацевтических услуг в Великобритании**

*Панфилова А. Л., д. фарм. н., профессор кафедры организации и экономики фармации  
Национального фармацевтического университета  
panf-al@ukr.net*

*Сокуренок И. А. к. фарм. н., доцент кафедры промышленной фармации и экономики  
djuliya2211@gmail.com*

*Хименко С. В., к. фарм. н., доцент кафедры организации и экономики фармации  
Национального фармацевтического университета  
economica@ukr.net*

Важнейшим критерием и основным законом развития цивилизованного общества выступает принцип сохранения здоровья граждан, т. к., по мнению международных экспертов в вопросах охраны здоровья, «...степень успешности государственной политики определяется ее воздействием на здоровье людей» [1]. Международными требованиями к организации фармацевтической помощи определено участие фармацевтических специалистов в пропаганде здорового образа жизни и охране здоровья нации, что предполагает формирование у специалистов социально ориентированных компетенций. Важно отметить, что повышение статуса фармацевтического работника в социальной и профессиональной среде, его место в формировании общественного сознания достаточно давно является предметом дискуссии не только международных экспертов, но и отечественных специалистов в области фармации. На сегодняшний день заметно появление позитивных тенденций в решении этой задачи. В качестве объекта исследований были выбраны данные специальной литературы, в которой представлены результаты анализа организации современных фармацевтических услуг в различных странах мира, в т.ч. в Великобритании [1]. В исследованиях нами использовались исторический, сравнительный, логический, математико-статистические методы анализа и научного поиска, а также методы маркетингового анализа рынка.

В результате систематизации данных специальной литературы нами установлено следующее. В аптеках Великобритании могут предоставляться различные виды фармацевтических услуг, которые делятся на основные («Essential Services») и дополнительные («Advanced Services»). Более подробно остановимся на анализе комплекса так называемых дополнительных услуг, которые оказываются британскими фармацевтами. В рамках выполнения фармацевтического контракта с «NHS» (*National Health Service*) розничные аптеки могут выбрать предоставление любой из дополнительных услуг, если аптека соответствует необходимым требованиям. Например, это проведение обзора по использованию медицинских устройств («Appliance Use Review» – AUR). AUR проводится фармацевтом или медсестрой в аптеке или на дому у пациента для улучшения его знаний относительно использования определенного изделия медицинского назначения (ИМН). В частности, это



предполагает детальное описание и демонстрацию использования, консультирование по безопасному и надлежащему хранению, а также по безопасной и надлежащей утилизации ИМН, которые уже не могут быть использованы в повседневной жизни пациентов. Важнейшей составляющей комплекса дополнительных фармацевтических услуг является проведение вакцинации против гриппа. Так, 20.07.2015 г. «NHS» разрешила розничным аптекам Великобритании проводить сезонную вакцинацию от гриппа для пациентов из групп риска. Эти мероприятия стали оказываться населению в Великобритании уже с 16.09.2015 г. Одной из современных составляющих процесса оказания фармацевтических услуг населению является проведение так называемых «Обзоров по использованию лекарственных средств» («Medicines Use Review» – MUR). MUR предполагает тщательную консультацию аккредитованного фармацевта относительно применяемых пациентом лекарств, их взаимодействия, составления детального графика и возможных реакций с другими веществами и продуктами. Следующей инновационной фармацевтической услугой, входящей в разряд дополнительных, является оказание консультаций по «Новым наименованиям лекарств» («New Medicine Service»). Данная услуга начала оказываться в аптеках с 1.10.2011 г., и с момента ее введения более 90,0% розничных аптек в Великобритании предоставили ее своим пациентам. Фармацевтическая услуга «Новое наименование лекарств» подразумевает, что сотрудник аптеки оказывает поддержку пациентам с хроническими или длительными заболеваниями, которым впервые назначили какой-либо препарат. Основная цель оказания такой услуги можно сформулировать заключается в том, чтобы обеспечить правильный и рациональный прием препарата пациентом, а также обеспечить эффективный комлайнс во время лечения с сохранением необходимого уровня качества жизни пациента.

В заключении систематизации современного опыта по внедрению инновационных подходов в организацию оказания населению фармацевтической помощи и услуг в Великобритании можно сказать следующее. Современная парадигма оказания фармацевтической помощи давно ушла от простой, можно сказать, механической выдачи лекарства пациенту как по рецепту так и без рецепта врача. Все больше различные фармацевтические услуги, которые имплементируются в различных странах мира, приобретают клиническую направленность и требуют дополнительной особой подготовки фармацевтических сотрудников по целому спектру профессиональных компетенций. Однако несмотря на огромную вариацию современных фармацевтических сервисов, для всех характерен один общий объединяющий фактор – это четкая направленность на улучшение здоровья клиентов аптек и обеспечение равного доступа населения к качественной, эффективной и безопасной терапии, которая отвечает основным требованиям Национальной лекарственной политике.

Использованная литература:

1. «Pharmacy: a global overview 2015–2017. Workforce, medicines distribution, practice, regulation and remuneration» – [Electronic resource]. – Access mode: <https://books.google.com.ua/books?isbn=9264300600> (Date of access 14.09.2018).

**Аналіз сучасних підходів до лікування лімфогранулематозу в Україні**  
*Панфілова Г. Л., д. фарм.н., професор кафедри організації та економіки фармації*  
*Національного фармацевтичного університету*  
*panf-al@ukr.net*

*Матушак М. Р., асистент кафедри фармацевтичної ботаніки та фармакогнозії*  
*Буковинського державного медичного університету,*  
*matushakmarta@gmail.com*

Лімфогранулематоз або лімфома Ходжкіна (ЛХ) у сучасній онкогематології, займає особливе місце враховуючи дані епідеміології та особливості лікування хворих. ЛХ є однією з найчастіших лімфом і становить приблизно 1,0 % від усіх випадків злоякісних пухлин [1, 2]. У середньому, у країнах Європейського Союзу (ЄС) частота виявлення зазначеної патології становить 3-4 випадків на 100 тис. населення. Як відмічають фахівці у 95,0% випадків виявляється патологія, що протікає у класичній клінічній картині, а решта – припадає на нодулярні форми з лімфоцитарним превалюванням [1]. На жаль, в Україні вже протягом декількох років зберігається стійка тенденція до зростання показників захворюваності на ЛХ як в цілому, так й по окремих її регіонах. Так, за даними Національного канцер-реєстру, у 2017 р. В Україні було діагностовано більше ніж 1100 випадків первинних злоякісних новоутворень лімфоїдної тканини. Показник захворюваності становив 2,8, а смертності – 1,3 на 100 тис. населення. Як свідчать дані літератури, на даний час у лікування ЛХ використовуються різні методи та підходи. За умов реформування системи фармацевтичного забезпечення населення у напрямку впровадження доступних моделей обслуговування населення актуальним є питання аналізу сучасних підходів в організації надання хворим на ЛХ медичної та фармацевтичної допомоги. Зазначене й обумовило основну мету наших досліджень. Об'єктом досліджень стали дані спеціальної літератури, в якій представлені результати аналізу сучасних тенденцій в організації медичного та фармацевтичного обслуговування хворих на ЛХ в Україні та закордоном. Крім цього, в дослідження використовувалися дані «Уніфікованого клінічного протоколу первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги на Неходжкінські лімфоми та лімфому Ходжкіна», що затверджений наказом Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) України від 08.10.2013 р. № 866. У дослідженнях використовувалися історичний, логічний, порівняльний, та інші методи наукового пошуку та пізнання.

За результатами систематизації даних спеціальної літератури можна стверджувати про наступне. За увесь період розвитку сучасної онкогематології у напрямку організації ефективної медичної та фармацевтичної допомоги хворим на ЛХ можна виділити такі основні етапи: I – 1960-1985 рр.; II – 1985-1995 рр.; III – з 1995 р. й понині [2]. Основною характеристикою I-етапу розвитку зазначеного процесу є формування науково-прикладних підходів до підвищення загальної тривалості життя хворих на ЛХ, особливо у перший 5-ти річний період після початку лікування. Упродовж II-етапу здійснювалися дослідження у напрямку оцінки ефективності різних схем хіміотерапії (ХТ) хворих на ЛХ та уникання ранньої смертності унаслідок розвитку побічних дій протипухлинних препаратів. III-етап характеризуються розробкою комплексу заходів, що спрямовані на організацію ефективної медичної та фармацевтичної допомоги конкретному хворому на ЛХ. Одним із перших методів, що продемонстрував високий рівень виліковування хворого на ЛХ, була променева терапія (ПТ). Зазначену методику розробили та застосували у практичній

онкогематології V. Peters і Н. Kaplan [1, 2]. У подальшому в лікувальну практику почали широко впроваджувати схеми ХТ «ABVD» (доксорубіцин, блеоміцин, вінбластин, дакарбазин), розроблену як комбінацію, альтернативну раніше використовуваній схемі «MOPP» (хлорметин, вінкрисин, преднізолон, прокарбазин). На даний час стратегія лікування ЛХ полягає в комплексному підході з використанням комбінованої ХТ і ПТ. Тільки при генералізованих стадіях захворювання у випадках неможливості застосування ПТ обмежуються поліхіміотерапією (ПХТ). Переваги використання комбінованого лікування підтверджено в багатьох дослідженнях закордонних та вітчизняних вчених. Європейське товариство з медичної онкології (ESMO) рекомендує для хворих на пізніх стадіях розвитку ЛХ 8 циклів «ABVD» (або «BEACOPP», «MOPP/ABV») з наступною ПТ (30–36 Гр) тільки на зони початкового масивного ураження (понад 7,5 см) або залишкової хвороби після ХТ [1, 2]. У випадку прогресії або розвитку рецидивів патології застосовується ХТ другої лінії. Зазначений метод лікування передбачає використання аутологічної трансплантації гемопоетичних стоволових клітин (ауто-ТГСТ) з можливим застосування ПТ. У випадку коли хворий не пройшов відбір до проведення ауто-ТГСТ, а також у разі розвитку пізнього рецидиву (більше 1 року) рекомендовано застосовувати комбіновану терапію (ХТ та ПТ). Останню групу хворих формують пацієнти, яким протипоказане проведення інтенсивної ХТ. У зазначених випадках рекомендоване проведення паліативної терапії у комбінації з ПТ. Після проведення більше двох курсів ХТ рекомендовано призначати брентуксимаб ведотину, а при наявності прогресування патології після проведеної ауто-ТГСТ можна застосовувати ало-ТГСК, схеми ХТ з використанням препаратів брентуксимаб ведотину або паліативної терапії.

Систематизація даних спеціальної літератури дозволяє стверджувати, що процес організації надання медичної та фармацевтичної допомоги хворим на ЛХ є складним процесом, що динамічно розвивається. Використання сучасних протипухлинних препаратів у лікуванні хворих на ЛХ дозволяє суттєво підвищити 5-ти річну виживаність пацієнтів, що є важливим показником оцінки ефективності лікування у сучасній онкоепідеміології.

Використана література:

1. Лучевое и комбинированное лечение больных лимфомой Ходжкина II стадии / Ильин Н. В., Виноградова Ю. Н., Николаева Е. Н. и др. // Вопр. онкологии. – 2010. – Т. 56. – № 5. – С. 623–626.
2. Сівкович С. О. Діагностика та лікування хвороби Ходжк / Сівкович С. О. Калюта А. О. // Врачеб. дело. – 2017. – № 3 – 4. – С. 10–16.

**Імідж як головний елемент конкурентоспроможності закладів вищої освіти  
фармацевтичного (медичного) профілю**

*Посилкіна О. В., д.ф.н., завідувач кафедри управління та економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету  
kaf.yep@niph.edu.ua*

*Лісна А. Г., к.ф.н., викладач кафедри управління та економіки підприємства НФаУ*

На сьогоднішній день на ринку освітніх послуг відбуваються серйозні зрушення: підвищуються вимоги суспільства до якості освіти; постійно оновлюються технології

навчання; змінюються економічні умови діяльності закладів вищої освіти (ЗВО); загострюється конкурентна боротьба на ринку освітніх послуг; споживачі віддають перевагу навчанню за кордоном тощо. Все це обумовлює актуальність проблеми пошуку нових джерел підвищення конкурентоспроможності ЗВО, в тому числі ЗВО фармацевтичного (медичного) профілю.

Найважливішою складовою конкурентоспроможності будь-якого ЗВО є його імідж. По суті можна говорити про те, що рівень конкурентоспроможності ЗВО визначається його іміджем, контингентом студентів, які навчаються та обсягом інвестицій, вкладених в його розвиток.

Як свідчать результати проведених наукових досліджень, одним з механізмів залучення абітурієнтів до ЗВО є процес формування його позитивного іміджу. Імідж ЗВО – це інтегральна характеристика, яка формується під впливом різноманітних факторів і відображає результати сприйняття ЗВО різними групами стейкхолдерів.

Виділяють наступні складові іміджу ЗВО в розрізі різних сегментів споживачів: імідж ЗВО як соціально-відповідальної організації; імідж ректора ЗВО; візуальний імідж ЗВО; імідж науково-педагогічного персоналу ЗВО; присутність ЗВО в міжнародних рейтингах оцінювання; історія та корпоративна культура ЗВО; образ випускника; якість працевлаштування випускників ЗВО; якість освітніх послуг; матеріально-технічна база ЗВО та ін.

Проведений науковий аналіз, дозволив виділити також ряд факторів, які позитивно і негативно впливають на імідж ЗВО:

1) Позитивні фактори: комфортні умови праці; можливість кар'єрного росту науково-педагогічного персоналу; інтеграція видів освітньої діяльності; можливість постійного підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу; реальну участь науково-педагогічного персоналу в управлінні ЗВО; наявність системи соціального захисту персоналу та ін.

2) Негативні фактори: низька заробітна плата; відсутність ефективної мотивації науково-педагогічного персоналу; низький рівень соціально-корпоративної культури; низький рівень соціального захисту науково-педагогічного персоналу; велике навантаження для науково-педагогічного персоналу; відсутність чіткої взаємодії між підрозділами вузу; низький рівень залучення студентів до наукової діяльності ЗВО тощо.

Концентрованою формою прояву іміджу ЗВО є показник сили його бренду. Розробка науково обґрунтованої концепції бренду ЗВО – одна з найважливіших стратегічних завдань для керівництва. При цьому діяльність, пов'язана з позиціонуванням ЗВО в очах стейкхолдерів, повинна припускати не тільки визначення місії, цілей і стратегії формування бренду, а й управління процесом просування бренду.

Основною метою іміджу ЗВО є створення у споживачів уявлення про нього як про ідеального постачальника освітніх послуг у порівнянні з конкурентами, тобто формування таких якостей, які відповідають ЗВО-лідеру.

Велике значення для просування бренду ЗВО в умовах «економіки знань» має використання сучасних інформаційних технологій й комунікацій з метою донесення необхідної інформації до споживачів освітніх послуг і інших стейкхолдерів. Стрімкий розвиток інтернет-технологій викликає необхідність регулярного моніторингу та вивчення нових тенденцій, постійне коректування системи просування освітніх послуг ВНЗ відповідно до виведеними змінами.

Використання маркетингових інструментів, поєднане з сучасними інтернет-технологіями просування освітніх послуг, грамотний розподіл фінансових і кадрових ресурсів, акцентування на якісні, а не кількісні показники при просуванні в мережі Інтернет, – все це обумовлює високу ефективність діяльності з просування освітніх послуг ЗВО.

Слід зазначити, що не дивлячись на високу значимість в політиці управління процесом просування бренду ЗВО таких факторів, як інноваційність та якість пропонованих освітніх програм, прогресивність технологій навчання, комфортність умов навчання і проживання студентів, оцінка роботодавцями рівня підготовки випускників і можливості їх подальшого професійного зростання, популярність і відвідуваність сайту ЗВО та його кафедр, ефективність рекламної компанії, активність міжнародної діяльності та ін., головною умовою формування позитивного іміджу ЗВО є висококваліфікований і мотивований персонал. Тому ЗВО фармацевтичного (медичного) профілю сьогодні слід звертати серйозну увагу на розробку і реалізацію сучасних систем стимулювання науково-педагогічного персоналу з метою підвищення мотивації його залученості в процеси формування та просування позитивного іміджу навчального закладу.

Таким чином, результатом ефективного управління іміджем ЗВО є забезпечення його сталого розвитку, стабільності контингенту студентів, підвищення рівня корпоративної культури, стійке положення на ринку освітніх послуг навіть в умовах його несприятливої кон'юнктури тощо.

Використана література:

1. Бачинська О. М. Роль іміджу в структурі забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.confcontact.com / 20130214\\_econ / 4\\_bachinska.htm](http://www.confcontact.com/20130214_econ/4_bachinska.htm) (дата обращения: 30.09.2019).
2. Горбенко Н. В. Особливості формування іміджу сучасного університету. Освітологічний дискурс. 2014. – 1(5). – С. 36–43.

### **Функціонування та розвиток закладів охорони здоров'я в Україні**

**Фартушняк І. В.**, здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем,  
2 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

*Національного фармацевтичного університету*

*Науковий керівник: Миколенко О. П., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

Одним із найважливіших передумов розвитку медичних закладів є удосконалення фінансування системи охорони здоров'я. Сучасна концепція модернізації охорони здоров'я України спрямована на системне посилення ресурсів, фінансово-економічне та нормативно-правове забезпечення процесу реструктуризації охорони здоров'я з метою підвищення доступності та реалізації гарантій надання населенню медичної допомоги на основі пріоритетного розвитку первинної медико-санітарної допомоги, профілактики, зміцнення служби охорони материнства, батьківства і дитинства, поліпшення системи підготовки й перепідготовки фахівців відповідно до вимог цього виду економічної діяльності, поліпшення лікарського забезпечення громадян, розвитку медичної науки.

Не менш важливим в цьому контексті є визначення вартості медичних послуг як на державному рівні, так і на рівні медичних закладів. Аналіз практики державного управління системою охорони здоров'я України дав змогу прийти до висновків про відсутність ефективних практик або теоретико-методологічних досліджень ціноутворення та визначення вартості медичної допомоги в Україні. Останнє зумовлює потребу в системному аналізі сучасного стану системи охорони здоров'я України, удосконаленні державного управління фінансування галузі, що дасть можливість визначити напрями її модернізації.

Ринок медичних послуг є складною системою, що потребує державного регулювання, яке підвищувало б доступність і якість надання медичних послуг. Держава сьогодні виступає основним замовником медичних послуг, що сприяють зміцненню здоров'я пацієнта, підвищенню якості життя й національній безпеці країни. Платність медичної послуги визначається ступенем її соціальної значущості та доступності споживачеві, з урахуванням ранжування доходів населення.

При цьому медична послуга полягає в конкретній діяльності медичного персоналу щодо здійснення конкретних заходів профілактики, діагностики, лікування, адміністративно-господарських, управлінських та інших дій, спрямованих на збереження, зміцнення, поліпшення, відтворення індивідуального та громадського здоров'я. Тому завданням медичної діяльності є зміна несприятливого стану людини до такого, який можна вважати прийнятним для реалізації соціально-економічних і виробничих умов життя. Результатом діяльності медичних працівників повинен стати корисний ефект відновлення, підтримання та зміцнення здоров'я пацієнта.

Таким чином, соціально-економічні механізми охорони здоров'я громадян – це стійка система соціально-економічної взаємодії соціальних груп між собою, а також державою на ринку медичних послуг.

Використана література:

1. Долот В. Д. Економічні ресурси медичної організації (матеріальні, трудові, інтелектуальні та фінансові): теоретичні засади їх сутності та вартісного виміру (до проблеми ціноутворення та визначення вартості медичних послуг) / В. Д. Долот // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 2. – С. 60–62.
2. Лобас В. М. Методологія реформування системи охорони здоров'я за кластерним підходом / В. М. Лобас, С. М. Вовк, М. М. Шутов // Здоров'я нації. – 2013. – № 2 (26). – С. 84–88.

### **Анализ современного опыта оказания фармацевтических услуг в Великобритании**

*Цурикова О. В., к. фарм.н, ассистент кафедры управления качеством НФаУ  
zurikova2008@gmail.com*

*Панфилова А. Л., д. фарм. н., профессор кафедры организации и экономики фармации  
Национального фармацевтического университета  
panf-al@ukr.net*

Современная медицина и фармация динамично и бурно развиваются несмотря на политические и социально-экономические потрясения, наблюдаемые в мире за последние годы. Их стремительное развитие ставит данные отрасли макроэкономического

комплекса любой страны в ранг приоритетных, прежде всего на пути реализации гуманистические принципы развития государства. Не у кого на сегодняшний момент не возникает сомнений, что передовые достижения современной науки должны постоянно внедряться в здравоохранение и систему фармацевтического обеспечения населения. На пути решения актуальных проблем в организации медицинской помощи населению все большее значение приобретают вопросы оказания эффективных фармацевтических услуг. Учитывая тот факт, что Украина на данный момент находится на стадии реформирования системы здравоохранения актуальным представляется рассмотрение опыта передовых стран мира в указанном направлении развития аптечной службы. В качестве объекта исследований были выбраны данные специальной литературы, в которой представлены результаты анализа организации современных фармацевтических услуг в мире, в т.ч. в Великобритании [1, 2]. В исследованиях нами использовались исторический, сравнительный, логический и другие методы научного познания и поиска.

В результате систематизации данных специальной литературы нами установлено следующее. По оценке международных экспертов в Великобритании количество практикующих розничных фармацевтов составило 39 361, что соответствует 6,22 фармацевта на 10 тыс. жителей страны. При этом розничных аптек в стране насчитывается 13604 или 2,15 на 10 тыс. жителей Великобритании. В аптеках Великобритании предоставляется ряд фармацевтических услуг, которые разделены на основные («Essential Services») и дополнительные («Advanced Services»). Основные услуги предлагаются всеми розничными аптеками в рамках Договорной базы розничных аптек с «National Health Service» (NHS) в соответствии с оформленным «Фармацевтическим контрактом» или «Community Pharmacy Contractual Framework». К таким услугам относятся: отпуск лекарственных средств (ЛС) (dispensing); повторный отпуск/электронный повторный отпуск ЛС (repeat dispensing/electronic repeat dispensing); утилизация ненужных лекарств (disposal of unwanted medicines); общественное здравоохранение/продвижение здорового образа жизни (public health/promotion of healthy lifestyles); направление к необходимому специалисту (signposting). Аптеки обязаны вести учет всех выданных лекарств, а также любых вмешательств, которые, по их мнению, являются значительными. Процесс отпуска ЛС включает, в частности: прием и обработку рецепта; выдачу ЛС по рецепту; клиническую оценку рецептов и проверку точности выдаваемых средств; упорядочивание запаса и хранения; подготовку и сбор ЛС; разрешение возникших вопросов/уточнений, связанных с рецептами; консультирование пациентов в соответствии с их предписаниями; осуществление администрирования, необходимого для оплаты рецептов (например одобрение и подача рецептов). Услуга электронных рецептов («Electronic Prescription Service») также внедряется в рамках сервиса «Отпуск ЛС». Аптеки в Великобритании получают единую комиссию за каждый отпущенный продукт, включая лекарства и изделия медицинского назначения (ИМН). Эта плата в настоящее время составляет 129,0 пенни (около 46,0 грн.) за единицу отпуска. Аптеки также могут требовать ряд дополнительных сборов, которые изложены в части IIIА «Тарифа на ЛС» (Part IIIA of the Drug Tariff).

Так, например, плату за выдачу подконтрольных препаратов, измерение и примерку лечебных чулочно-носочных изделий и корсетов и др. Если стоимость ЛС или ИМН в рецепте превышает 100,0 фунтов стерлингов (около 3550,0 грн.), то аптека получает повышенную выплату, эквивалентную 2,0% от нетто-стоимости отпущено

товара. По меньшей мере  $\frac{2}{3}$  всех рецептов, генерируемых при оказании первичной медико-санитарной помощи, предназначены для пациентов, нуждающихся в повторном отпуске ЛС. Поэтому с 2005 г. повторный отпуск стал одной из основных фармацевтических услуг в рамках «Community Pharmacy Contractual Framework». При осуществлении услуги повторного отпуска ЛС фармацевтические работники должны осуществить выдачу препарата, предписанную семейным врачом. При этом необходимо убедиться, что у пациента отсутствует необходимость повторно записываться на прием к врачу. Первоначально эта услуга предоставлялась главным образом с использованием бумажных рецептов, но по мере того, как была разработана система и внедрена система «e-Health», большая часть повторного отпуска лекарств стала осуществляться с его помощью. Такая процедура стала называться «Электронным повторным отпуском» («Electronic Repeat Dispensing» – eRD).

Одними из современных направлений в организации деятельности фармацевтических работников в Великобритании является активная профилактика неинфекционных заболеваний, вопросы репродуктивного здоровья женщин, а также содействие в социальном противодействии наркомании, алкоголизму, табакокурению и бесконтрольному применению психоактивных веществ.

Использованная литература:

1. Pharmacists supporting women and responsible use of medicines – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.fip.org/files/fip/publications/Pharmacists-supporting-women-responsible-use-medicines.pdf> (Date of access 14.09.2018).

2. «Pharmacy: a global overview 2015–2017. Workforce, medicines distribution, practice, regulation and remuneration» – [Electronic resource]. – Access mode: <https://books.google.com.ua/books?isbn=9264300600> (Date of access 14.09.2018).



## СЕКЦІЯ 7. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

### Історія терміну «Стандартна операційна процедура» та його використання в законодавстві України

*Гала Л. О., к.фарм.н., доцент кафедри організації та економіки фармації  
Національного медичного університету імені О.О. Богомольця  
hala.lilii@gmail.com*

Стандартизація різних аспектів фармацевтичної діяльності є важливим елементом управління якістю на всіх етапах життєвого циклу лікарських засобів (ЛЗ). Нормативно-правова база України, що регламентує діяльність фармацевтичного сектору системи охорони здоров'я, висуває чіткі вимоги до аптечних закладів, проте не завжди містить детальні інструкції – як мають проводитися роботи чи надаватися послуги відповідно до норм законодавства. Світовий досвід свідчить, що чітке виконання вимог на практиці забезпечать стандартні операційні процедури (СОП), що мають бути розроблені на рівні конкретного аптечного закладу з урахуванням особливостей його функціонування. СОП дає відповіді на наступні питання – як треба робити правильно, коли, де і кому, аби забезпечити належну якість надання фармацевтичної допомоги та послуги населенню. Тому дослідження, присвячені питанням використання СОП є актуальними й мають науково-практичне значення.

Мета роботи – проаналізувати історію появи терміну «СОП» в рамках фармацевтичного сектору та його використання у вітчизняних нормативно-правових актах (НПА) для подальшої стандартизації надання фармацевтичної допомоги й послуги населенню.

Поняття «стандартна операційна процедура» вперше з'явилося в рамках розробки нормативних документів, що забезпечували виконання стандартів Належної лабораторної практики (Good Laboratory Practice, GLP), яка була започаткована в Сполучених Штатах Америки (США). У кінці 1960-х років Управління з санітарного нагляду за якістю харчових продуктів та медикаментів виявило у декількох великих фармацевтичних компаній та організацій-замовників значні порушення при проведенні досліджень та в звітах щодо них. Ці звіти надалі стали однією з причин так званих «Слухань Кеннеді» (1975), які розкрили ряд недоліків проведення перевірок при дослідженнях, що мали вирішальне значення для здоров'я людини. І як наслідок були розроблені правила GLP з метою створення стандартів якості лабораторних досліджень. Перші законодавчі акти щодо GLP були опубліковані у 1978 році, а в червні 1979 року були видані в США у вигляді закону [1].

Під впливом змін у США, починаючи з 1978 року, хімічна промисловість Німеччини в своїх лабораторіях також стала використовувати стандарти GLP за відсутності обов'язкового регулювання даного питання з боку держави. З внесенням змін до Закону про хімічні речовини з серпня 1990 року відповідні директиви Європейського Союзу були інтегровані в законодавство Німеччини. У зазначеному Законі прописувалося обов'язкове дотримання принципів GLP для неклінічних експериментальних перевірок хімічних речовин чи їх комбінацій, результати яких дозволяли оцінити можливу небезпеку для людини та навколишнього середовища [1]. Усі рекомендації щодо проведення досліджень на відповідність GLP містяться у плані перевірки, який включає у себе також і список СОП, що використовуються. Отже, унаслідок поширення у світі GLP і поняття СОП швидко стає загальним надбанням.

У клінічній практиці історичний внесок у розробку СОП належить національним етичним комітетам різних країн. Зокрема, у 1978 році в Канаді було створено Раду з медичних досліджень, яка вперше опублікувала перелік СОП для дослідницьких комітетів [2, с.65].

У вітчизняному законодавстві термін «СОП» визначено в декількох нині діючих НПА, зокрема, з питань доклінічного вивчення безпечності ЛЗ, проведення клінічних випробувань ЛЗ, виробництва ЛЗ в Україні, поводження з тканинами людини та компонентами крові. Крім того внаслідок аналізу попередніх версій НПА, що нині втратили чинність, з даного питання встановлено, що термін «СОП» уперше було застосовано у наказі МОЗ України від 01.11.2001 р. № 441, який устанавлював основні вимоги до підприємств, що проводили саме доклінічне дослідження ЛЗ [3]. Отже в Україні, як і в інших державах, СОП пов'язана зі сферою впливу GLP. Проведене порівняння визначень терміну «СОП» свідчить про їх незначну різницю, залежно від напряму застосування НПА, що в цілому не змінює основного змісту цієї дефініції. При цьому визначення СОП відсутнє в законодавчій базі, що регламентує роботу саме аптечних закладів. Таким чином, на підставі узагальнення діючих визначень, можна говорити, що СОП – це оформлений документально та затверджений керівництвом підприємства перелік письмових інструкцій або поетапних дій, які мають бути здійснені для належного виконання тієї чи іншої роботи.

Поява терміну «СОП» у світі, як і у вітчизняному законодавстві, пов'язана з GLP. Упровадження стандартів якості аптечних послуг у нашій країні потребує застосування даного терміну в НПА, які безпосередньо регулюють діяльність аптечних закладів в Україні для поліпшення рівня надання фармацевтичної допомоги й послуги населенню.

Використана література:

1. Martens, H. QMH, VA, AA, SOP? – [Electronic resource]. – Access mode: <https://analytik.news/Fachartikel/Volltext/Martens4.pdf>.

2. Самойлова, И. Г. Алгоритм разработки медико-технологических стандартных операционных процедур в процессе внедрения стратегического управления медицинской организацией / И. Г. Самойлова // Журнал инфектологии. – 2014. – Т. 6. – № 2. – С. 65–70.

3. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.

### **Впровадження дуальної форми навчання в організацію навчально-виробничого процесу**

*Глебова Н. В. к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ  
glebnv11@gmail.com*

У сучасній економіці зростає роль та значення нових знань. Крім того, наразі спостерігаємо жорстку конкуренцію за світовий ринок між деякими країнами, появу нових конкурентів, асиметрію світового господарства, про що говорять і нерівномірність розвитку певних галузей, і концентрація винаходів у технологічно розвинутих країнах світу. В умовах глобалізації та зростання конкуренції проблема якості освіти стала особливо актуальною. Адже виняткове місце в розвитку економіки посідають професіонали, що володіють спеціальними знаннями, навичками та досвідом.

В Україні освіту в інтересах сталого розвитку найчастіше розуміють як освіту екологічну [1]. Найбільш важливими принципами освіти є різноманітність форм і методів, послідовність програм різних рівнів, адаптивність, врахування місцевих особливостей, єдність загальної, професійної та екологічної освіти, зв'язок з практичною діяльністю.

Конкурентноспроможність будь-якої держави на світовому ринку та якість життя її населення напряму залежить від рівня професійної підготовки кадрів. Одним із провідних світових лідерів у сфері підготовки кваліфікованих кадрів на сьогодні виступає Європейський Союз, який завдячує цьому дуальній системі професійної освіти і навчання.

Термін «дуальна система» (від лат. *dualis* – подвійний) був введений у педагогічну термінологію в середині 60-х років минулого століття у ФРН – як нова, більш гнучка форма організації професійного навчання. Дуальність як методологічна характеристика професійної освіти передбачає узгоджену взаємодію освітньої та виробничої сфери з підготовки кваліфікованих кадрів певного профілю в рамках організаційно-відмінних форм навчання.

Основне завдання упровадження елементів дуальної форми навчання – усунути основні недоліки традиційних форм і методів навчання майбутніх кваліфікованих робітників, подолати розрив між теорією і практикою, освітою й виробництвом, та підвищити якість підготовки кваліфікованих кадрів із урахуванням вимог роботодавців у рамках нових організаційно-відмінних форм навчання.

Можливо виділити позитивні показники дуальної освіти:

- організація співпраці політиків, бізнесу, соціальних партнерів;
- розробка законодавчого підґрунтя для визнання національних стандартів якості професійної освіти;
- навчання учнів під час трудової діяльності;
- залучення кваліфікованого персоналу з виробництва до педагогічної діяльності (інструктори, викладачі);
- здійснення інституційних досліджень і консультування (моніторинг якості надання освітніх послуг у сфері професійної освіти, оновлення освітніх стандартів);
- врахування конкретних запитів підприємств до змісту та якості професійної освіти.

Саме тому необхідно сприяти подальшому розвитку експорту елементів дуальної форми підготовки кваліфікованих кадрів та прискорити запровадження її елементів у систему професійної (професійно-технічної) освіти України. Підстави для впровадження елементів дуальної системи навчання [2–5].

Засновником дуальної освіти вважають Німеччину. Від неї цю систему перейняли Канада, Австрія, Швейцарія та інші країни.

Дуальна освіта – це поєднання роботи і навчання, коли молодого спеціаліста навчальний заклад готує разом з підприємством. Компанія визначає потрібні їй спеціальності й замовляє вищу. Студент поєднує навчання і стажування на підприємстві. При цьому отримує стипендію, близьку до заробітної плати.

У Німеччині, щоб потрапити у вищу дуальну школу, абітурієнт має отримати закінчену середню або спеціалізовану середню освіту. Студентів відбирають на конкурсних засадах. Також кожен учень повинен знайти партнера серед підприємств. У Вищій дуальній школі навчання триває шість семестрів – три роки. Кожен семестр ділять на три місяці теорії і три – роботи на підприємстві. Хоча в інших закладах для отримання

теоретичних знань студенту достатньо 1–2 дні на тиждень відвідувати навчальний заклад, а також працювати самостійно. Решта підготовки – робота на підприємстві.

У компанії студент має наставника. Його статус закріплений у законі і за свою роботу з учнем куратор отримує 538 євро. Впродовж трьох місяців він займається разом зі студентами проектами, які мають безпосередній зв'язок з підприємством. Учень інтегрується в систему підприємства, вивчає всі робочі механізми. Також цим випробовуються і впроваджуються ті чи інші проекти, які мають значення для майбутнього компанії. Ці проекти оцінює і наставник, і професор вищої школи. Але є і традиційні контрольні роботи та домашні завдання. Дуальна освіта закріплена на законодавчому рівні. Однак після завершення навчання випускник не зобов'язаний працювати в компанії, яка його вчила.

Деякі університети України вже працюють з цією системою освіти. Щоб впроваджувати цю систему на державному рівні, МОН запускає перші пілотні проекти. Дуальну освіту випробують на морському транспорті, аграрних професіях та кібербезпеці.

Основні зміни, які відбулися в організації навчально-виробничого процесу при впровадженні елементів дуальної форми навчання:

– зміна співвідношення навчального часу: теоретичне навчання – 30%, виробниче навчання та виробнича практика – 70% навчальних годин;

– упровадження блочно-модульної побудови навчального процесу: опанування базового модуля на базі закладу освіти, а потім чергування: модуль теорії (1-2 тижні) на базі закладу професійної (професійно-технічної) освіти / модуль практики (4-8 тижнів) на базі підприємств, установ, організацій;

– оцінювання результатів навчання – відповідно до реальних показників професійної підготовки, підтвердженої в умовах виробництва.

Роботодавці хотіли б, щоб витрати на підготовку фахівців вони могли ввести до витрат на виробництво. Це означає, що ці витрати закладалися б у собівартість товарів або послуг, які пропонує компанія. МОН таку пропозицію уже вносило, однак ініціатива не знайшла підтримки. Наразі, робоча група, яку МОН створює з Федерацією роботодавців, планує випрацювати дорожню карту підготовки кадрів через дуальну освіту. Перший експеримент анонсують в області машинобудування.

Відповідно до розпорядження кабінету міністрів України від 3 квітня 2019 р. № 214-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» в Україні формується нормативно-правове та організаційне і методичне забезпечення підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. Мета – аналіз ефективності плану підготовки фахівців за дуальною формою освіти та ідеї її підвищення.

Формування нормативно-правового забезпечення здобуття освіти за дуальною формою:

1. Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти (було розроблено у 2019 році);

2. Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти (було розроблено у 2019 році);

3. Типових договорів про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти, фахової передвищої освіти, вищої освіти (у стадії розробки);

4. Внесення змін до нормативно-правових актів у сфері освіти і праці для врахування особливостей впровадження дуальної форми здобуття освіти (планується на 2020 рік);.

Організаційне і методичне забезпечення підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти:

1. Підготовка та затвердження методичних рекомендацій щодо розроблення освітніх програм та організації освітнього процесу за дуальною формою здобуття освіти (розроблено у 2019 році);

2. Проведення аналізу результатів дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня на тему: «Професійна підготовка кваліфікованих робітників з використанням елементів дуальної форми навчання» та забезпечення впровадження позитивних досягнень дослідно-експериментальної роботи;

3. Проведення моніторингових досліджень результатів впровадження дуальної форми здобуття професійної (професійно-технічної) освіти, фахової передвищої освіти, вищої освіти із залученням роботодавців, які є стороною договорів про здобуття освіти за дуальною формою;

4. Організація навчання розробників освітніх програм, підготовка експертів з розроблення освітніх програм за дуальною формою здобуття освіти;

Розроблення Порядку оцінювання результатів здобуття освітніх та професійних кваліфікацій (планується на 2020 рік);.

5. Розроблення та апробація освітніх програм і навчальних планів в закладах професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти за дуальною формою здобуття освіти (планується на 2020 рік);.

6. Проведення моніторингу працевлаштування випускників, які здобули освіту за дуальною формою (2020-2021 рр.);

7. Навчання, стажування педагогічних, науково-педагогічних працівників закладів освіти на підприємствах із застосуванням світового досвіду впровадження дуальної форми здобуття освіти (2020-2021 рр.);

8. Реалізація пілотних проектів із запровадження дуальної форми здобуття освіти у закладах фахової передвищої та вищої освіти (2020-2021 рр.);

9. Проведення засідань за круглим столом, громадських обговорень та інших заходів з питань запровадження дуальної форми здобуття освіти з метою інформування різних категорій населення про позитивний досвід підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти (2019-2023 рр.);

10. Розроблення комплексу методичного забезпечення для підготовки здобувачів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти за дуальною формою (2020-2021 рр.);

11. Вивчення міжнародного досвіду впровадження дуальної форми здобуття освіти, створення кластерів дуальної освіти на базі конкурентоспроможних закладів освіти та заінтересованих роботодавців, імплементація кращих практик в освітній процес закладів освіти (2019-2023 рр.).

З цих позицій успіх України в досягненні конкурентоспроможності залежить від її здатності якомога швидше адаптувати свій потенціал у сфері створення, використання та поширення знань до потреб національної економіки. Наразі є потреба в достатній кількості висококваліфікованих фахівців, з відповідною професійною придатністю. Україна має розгалужену мережу навчальних закладів та достатній науковий потенціал, щоби посідати гідне місце у світовій економіці. Саме тому питання підготовки фахівців з використанням сучасних форм освіти у вищих навчальних закладах набувають особливого значення.

Використана література:

1. Освіта в інтересах сталого розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ecoosvita.org.ua/>.
2. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Середньостроковий план пріоритетних дій уряду на період 2017 – 2020 р.р., (підрозділ 8: «Модернізація професійно-технічної освіти») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=249629697](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249629697).
4. Наказ Міністерства освіти і науки України від 16.03.2015 № 298 «Про впровадження елементів дуальної системи навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/files/normative/2015-04-17/3825/nmo-298-1.pdf>.
5. Концепція підготовки фахівців у вищій освіті за дуальною системою: прийнята 19.09.2018 р. Кабінет Міністрів України: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/konceptsiya-pidgotovkifahivciv-za-dualnoyu-formoyu-zdobuttya-osviti>.

#### **Формування системи менеджменту якості в аптечних установах**

*Демченко Н. В., к.е.н., доцент кафедри організації та економіки фармації  
Національний фармацевтичний університет, м. Харків  
demchenata@ukr.net*

Динамічний розвиток вітчизняного фармацевтичного ринку, значне розширення аптечних мереж суб'єктів фармацевтичної діяльності (СФД) недержавної форми власності, розширення арсеналу інноваційних та генеричних лікарських засобів (ЛЗ), багатоетапність «життєвого циклу» ліків, загроза поширення неякісних і фальсифікованих препаратів зумовлює важливість проблеми забезпечення якості та безпеки лікарських засобів в Україні і актуалізує необхідність створення у суб'єктах фармацевтичної діяльності ефективної системи якості.

Питанням забезпечення якості лікарських засобів приділяли увагу вітчизняні вчені: В. А. Загорія, Ю. В. Підпружнікова, Н. О. Ветютневої, С.М. Коваленка, М. С. Пономаренка, А. С. Немченко, Д.С. Волоха, В. М. Толочка.

Характерна особливість сучасного фармацевтичного ринку – постійна поява нових конкурентів, жорсткість конкурентної боротьби, зростання цін постачальників і прагнення споживачів тримати ціни на прийнятному рівні. Виникає закономірне питання: як, з одного боку, виконати соціальну місію, яка стоїть перед аптекою і вимагає дуже великих витрат, а з іншого – не втратити комерційну вигоду? Один з варіантів – так звана СУЯ, яка на сьогоднішній день дуже тісно пов'язана з поняттям «сертифікат ISO».

Виходячи зі світового досвіду, показником і доказом доброчесності ведення будь-якого бізнесу, в т. ч. фармацевтичного, є підтвердження правильності виконання виробничих процесів- наявність сертифікату ISO.

Стандарти ISO 9000 задають лише план функціонування системи якості. Її завдання – забезпечити добротність продукції і послуг, вироблених підприємством, задовольнити у високому ступені споживачів. На цій ідеї побудовані вісім головних принципів, які в основі ISO 9000:

1. Орієнтація на споживача.
2. Провідна роль керівництва.
3. Залучення співробітників.
4. Підхід, орієнтований на процеси.
5. Системний підхід в управлінні.
6. Постійне вдосконалення.
7. Прийняття рішень на основі фактів.
8. Взаємовигідні відносини з постачальниками.

Система управління якістю вимагає забезпечення наявності необхідних ресурсів [1]. Такий підхід, безумовно, потребує вирішення цілого комплексу стратегічних завдань з управління фармацевтичної допомогою, які умовно можна розділити на 4 групи:

1 – надання фармацевтичної допомоги високої якості шляхом пошуку та аналізу недоліків, проведення порівнянь з кращими досягненнями, проведення консультацій з експертами відповідного рівня, підвищення конкурентоспроможності послуг;

2 – підтримка безперервного розвитку системи якості фармацевтичної допомоги, що дозволяє забезпечити її велику привабливість, можливість прогнозувати довгострокові наслідки прийнятих рішень, баланс рішень між соціальними і економічними змінами;

3 – забезпечення партнерської взаємодії зі споживачами фармацевтичних послуг, що можливо через вивчення відгуків, побажань, скарг і заяв споживачів, організацію зустрічей зі споживачами, гарячих телефонних ліній для них;

4 – введення корпоративного підходу до підвищення ефективності витрат на фармацевтичну допомогу.

У стандартах ІСО 9000 міститься найважливіший принцип, процесний підхід, який нам ще належить усвідомити. Саме цей принцип спрямований на мінімізацію витрат (рис.).

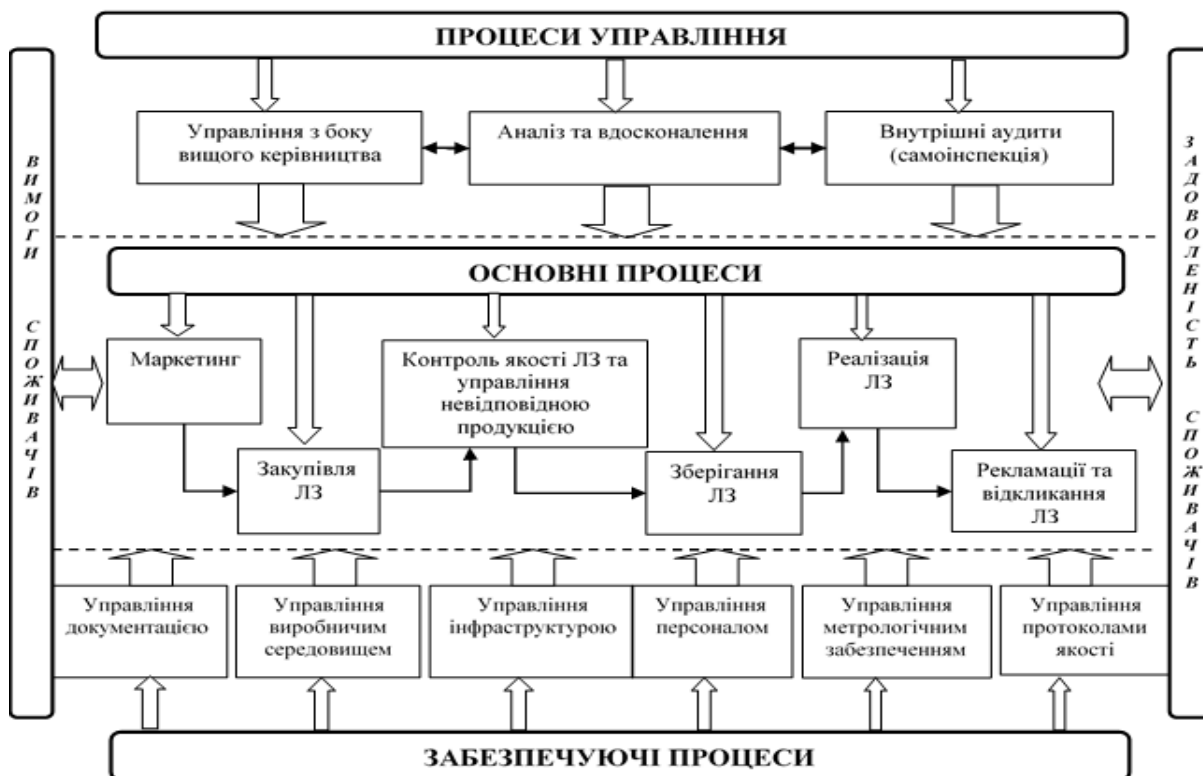


Рис. Процесна модель діяльності аптечного закладу [2]

Процесна модель управління діяльністю забезпечує успішне досягнення цілей у сфері якості суб'єкта фармацевтичної діяльності. Такий механізм передбачає налагодження дійових процедур щодо формулювання завдань, інформування та підготовки персоналу, постійного моніторингу та контролю всіх процесів, а також забезпечує можливість постійного самовдосконалення шляхом систематичної розробки та реалізації коригувальних і запобіжних дій, проведення внутрішніх аудитів.

Використана література:

1. Аптека. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/36447>.

2. Ейбен Г.С. Принципи функціонування системи якості суб'єктів фармацевтичної діяльності: Автореф. дис... канд. фармац. наук: спец. 15.00.01 «Технологія ліків, організація фармацевтичної справи та судова фармація». – К., 2011. – 26 с.

### **Ключові елементи системи забезпечення безперервності бізнесу**

*Зборовська Т. В., к.ф.н., доцент кафедри управління якістю НФаУ*

*t.v.zborovska@gmail.com*

*Губін Ю. І., к.ф.н., доцент кафедри управління якістю НФаУ*

*x123@ua.fm*

Мінливий зовнішній вплив та внутрішні інциденти несуть загрозу не тільки для вчасного виконання технологічних процесів, але й для повноцінного функціонування всього фармацевтичного підприємства (ФП). Тому, є досить актуальним використання міжнародного досвіду провідних підприємств для створення системи якості, яка б захистила інтереси як зовнішніх так і внутрішніх споживачів та вберегла ФП від матеріальних та іміджевих втрат.

В 80-х роках ХХ століття провідні компанії світу звернули увагу на необхідність аварійного відновлення після різного роду інцидентів та розробили плани щодо швидкого реагування на них. Цей процес вийшов за межі окремого підприємства та набув національних масштабів, насамперед в таких країнах як Сполучені Штати Америки та Сполучене королівство Великої Британії та Північної Ірландії.

Нажаль, підприємства фармацевтичного профілю не застосовують дані напрацювання в повному обсязі та не впроваджують в свою діяльність міжнародні стандарти щодо забезпечення безперервності бізнесу, які б допомогли зменшити втрати при настанні надзвичайних ситуацій.

В світі, для вирішення цієї проблеми, набирає тенденція впровадження в діяльність підприємств вимог стандарту ISO 22301:2012 – Societal security – Business continuity management systems – Requirements. Який описує підходи щодо проектування, впровадження, підтримки та постійного вдосконалення системи забезпечення безперервності бізнесу з урахуванням усіх можливих надзвичайних ситуацій як зовнішнього так і внутрішнього походження. Цей стандарт впровадили не так багато підприємств, оскільки він має особливість залучення великої кількості ресурсів для постійної його підтримки. Світова статистика впровадження ISO 22301 за останні 5 років представлена на (рис.) [1]:



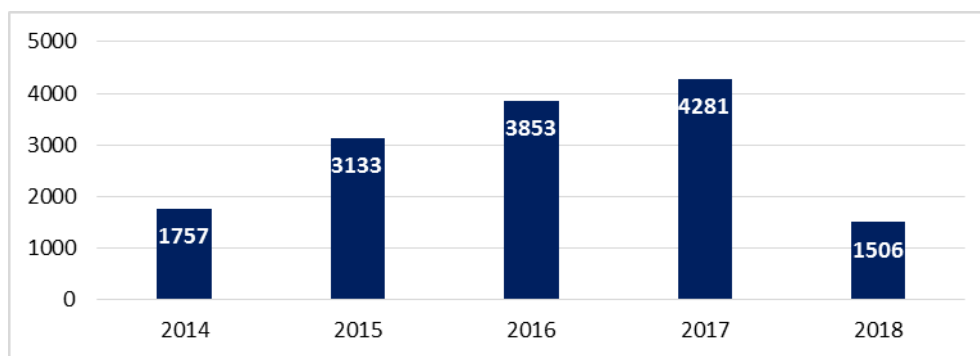


Рис. Світова статистика впровадження ISO 22301 за останні 5 років

Україна має лише 3 підприємства, які підтвердили відповідність вимогам стандарту ISO 22301 та активно розвивають це направлення. Нажаль, фармацевтична промисловість не увійшла до цього переліку.

Для об'єктивної ідентифікації небезпек та оцінки ризиків, які загрожують ФП необхідно проаналізувати всі фактори зовнішнього та внутрішнього впливу відповідно до територіального розміщення не тільки самого підприємства, а й його партнерів задіяних в процесах постачання та реалізації. Особливостями такого аналізу є визначення сильних сторін та використання принципу системи якості «Керування взаємовідносинами».

На основі отриманого аналізу ризиків розробляються плани реагування на відповідні кризові ситуації, які містять набір елементів забезпечення готовності підприємства до настання та подальшої роботи щодо зменшення часу відновлення після інциденту. Ці елементи несуть, як основоположне, так і практичне значення для діяльності підприємства, а саме:

- Управління програмами та адміністрування. Визначення законодавчих, обов'язкових та інших вимог.

- Ідентифікація небезпек, оцінка ризиків та аналіз впливу на діяльність. Зниження та попередження небезпек, розробка механізмів захисту.

- Менеджмент ресурсів. Фінансування.

- Взаємодопомога та взаєморозуміння.

- Планування, керівництво, управління та координація у умовах інциденту чи небезпечної ситуації. Обмін інформацією та попередження про небезпеку.

- Процеси та процедури, які пов'язані з попередженням та зниженням небезпеки, забезпеченням готовності до інцидентів, реалізації відповідних дій та відновлення діяльності підприємства. Логістика та обладнання.

- Навчання. Проведення навчання, оцінка системи і виконання коригуючих дій. Обмін інформацією в кризових ситуаціях та публічна інформація.

Усі ці елементи повинні використовуватися при розробці стандартів підприємства, та за необхідністю бути деталізованими в додаткових внутрішніх документах.

Система забезпечення безперервності бізнесу легко інтегрується на фармацевтичних підприємствах, оскільки вони вже мають впроваджену систему управління ризиками, а відповідна інформація частково прописана в документах на процеси та процедури.

За останні роки зросла кількість негативних інцидентів на ФП, які пов'язанні з різного роду чинниками. Усі ці негативні дії впливають на систему управління, яка не повинна обмежуватися штатними процедурами оцінки ризиків та номінальним впровадженням відповідних стандартів. Вона повинна повністю гарантувати безперебійність діяльності, екологічну безпеку та соціальну відповідальність ФП, що забезпечується розробкою відповідних процедур реагування.

Використана література

1. Офіційний сайт міжнародної організації зі стандартизації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org>.

### **Управління ризиками для якості лікарських засобів при їх транспортуванні**

**Лебединець В. О., Суханова Н. В.\***

*Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна*

*\*ПрАТ «Лінде Газ Україна», м. Дніпро, Україна*

Система управління якістю будь-якої організації фармацевтичного профілю має поширюватись на організаційну структуру, виробничі процедури, процеси та ресурси, а також усі види діяльності, необхідні для гарантування того, що будуть забезпечені якість та цілість поставленої продукції, а також що вона постійно залишається в межах легального ланцюга постачання під час зберігання та/або транспортування.

Управління ризиками (УР) для якості лікарських засобів (ЛЗ) є невід'ємним і дуже важливим компонентом фармацевтичної системи якості (ФСЯ) з причин того, що саме системне визначення, аналізування, оцінювання та керування ризиками у рамках всіх системних процесів забезпечує належне функціонування й постійне удосконалення ФСЯ, а отже – забезпечує функціонування організації у режимі повної відповідності встановленим вимогам.

Діяльність дистриб'юторів ЛЗ тісно пов'язана з транспортуванням ЛЗ. Цей етап є чи найбільш відповідальним у роботі дистриб'ютора ліків, адже пов'язаний зі значними ризиками.

Захист ЛЗ від ушкодження, фальсифікації та крадіжки, а також гарантування температурних умов у відповідних заданих межах під час транспортування є обов'язком організації-дистриб'ютора. Незалежно від виду транспорту, має бути можливість довести, що ЛЗ не знаходилися в умовах, які б могли поставити під загрозу їх якість та цілість. Таким чином, при плануванні транспортування необхідно застосовувати підхід, заснований на оцінюванні ризиків.

Метою наших досліджень стало визначення оптимальних підходів до управління ризиками для якості при транспортуванні ЛЗ на дистриб'юторських фармацевтичних підприємствах (ДФП).

Нами встановлено, що основними небажаними ситуаціями при транспортуванні ЛЗ є вихід температури за встановлені межі, пошкодження або контамінація продукції. Причинами таких відхилень можуть бути наступні чинники:

- використання невідповідного обладнання;
- несправність обладнання для транспортування або для забезпечення мікроклімату (автотранспорт, холодильні установки та бокси);

- заборонене товарне сусідство при транспортуванні (транспортування ЛЗ разом з товарами, що можуть пошкодити ЛЗ або передати запах);
- несправність обладнання для фіксації умов транспортування;
- некомпетентні дії персоналу під час транспортування, пакування продукції, обслуговування обладнання, реєстрації умов, завантаження та розвантаження продукції, робить вибір маршруту доставки тощо.

Основним засобом запобігання прояву ризику, пов'язаного з обладнанням, є чітка регламентація та документування процедури вибору обладнання, що включає оцінку вантажу (вид ЛЗ, температурні умови транспортування, об'єм вантажу, маршрут доставки) та вибір обладнання (об'єм кузова транспортного засобу, необхідність у холодильній установці або холодильних боксах, кількість обладнання для моніторингу та реєстрації умов транспортування, їх розміщення). Для мінімізації ризиків, пов'язаних із несправністю обладнання, є призначення відповідального за обладнання, розробка графіків його планово-попереджувальних ремонтів, вибір відповідного підрядника для таких робіт згідно із встановленою процедурою, їх кваліфікація та систематичні аудити.

Запобігання невідповідностям, пов'язаним із небажаним товарним сусідством при транспортуванні, полягає у розробці письмової процедури вантажних робіт, процедури транспортування для окремих видів ЛЗ, укладання договорів з перевізниками ЛЗ із зазначенням умов дозавантаження у транспортний засіб будь-яких інших вантажів, окрім ЛЗ та супутніх товарів, що були завантажені на складі вантажовідправника, або використання пломбування кузова транспортного засобу після завантаження для запобігання будь-якого їх дозавантаження. Несправність обладнання для реєстрації умов транспортування можна попередити призначенням відповідальної особи за вимірювальні засоби, вибором підрядної організації для їх ремонту та перевірки, розробки актуальних графіків калібрування та планово-попереджувальних ремонтів. Прояв «людського фактору» на всіх етапах транспортування ЛЗ можна попередити чітким визначенням вимог до компетентності працівників, а також систематичним проведенням навчання персоналу, яке слід проводити відповідно до письмової методики. Весь персонал, залучений до діяльності з дистрибуції, має пройти навчання стосовно вимог GDP. Кожний співробітник повинен мати належну компетентність і досвід до початку виконання своїх обов'язків. Відповідно до своєї ролі персонал має проходити початкове та подальше навчання, що ґрунтується на письмових методиках та відповідає затвердженій програмі навчання. Додатково навчання має включати аспекти ідентифікації продукції та запобігання потраплянню фальсифікованих ЛЗ до ланцюга постачання. Персонал, що має справу з будь-якими ЛЗ, які вимагають більш суворих умов зберігання, повинен пройти спеціальне навчання. Прикладами таких продуктів є небезпечні ЛЗ, радіоактивні матеріали, ЛЗ, що створюють особливий ризик зловживання (включаючи наркотичні та психотропні речовини), а також чутлива до температури продукція.

Нами було визначено основні ризики для якості ЛЗ при транспортуванні та описано деякі заходи з управління вищезазначеними ризиками.

Використана література.

1. Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції: Настанова СТ-Н МОЗУ 42-5.0:2014. – К.: МОЗ України, 2014. – 67 с.

**Аналіз розвитку органічної та натуральної косметики в світі та Україні**  
*Немченко А. С., к.е.н., доктор фармацевтичних наук, професор, завідувач кафедри організації та економіки фармації Національного фармацевтичного університету*  
*Мищенко В. І., к.ф.н, асистент кафедри організації та економіки фармації, Національного фармацевтичного університету*  
*Винник О. В. к.ф.н, доцент кафедри організації та економіки фармації, НФаУ*  
*esopotica@niph.edu.ua*  
**Маліченко С. В.** здобувач вищої освіти 5 курсу спеціальності «Фармація», НФаУ

Органічні товари стали світовим трендом наприкінці ХХ ст. Наразі Україна перебуває у «натуральному тренді» – займає 11 місце серед європейських країн за виробництвом органічних продуктів. На сьогодні встановлено переорієнтир лідируючих позицій вітчизняних виробників з харчової продукції на органічну косметику.

Мета роботи: аналіз розвитку органічної та натуральної косметики в світі та Україні.

Предмет дослідження – ринок органічної та натуральної косметики в світі та Україні.

Об'єкт дослідження: нормативно-правові та законодавчі акти стосовно обігу органічної та натуральної косметики на ринку України.

При дослідженні були використані наступні методи: ретроспективний, системного аналізу, документальний, статистичний, метод порівняння.

Наразі в світі та Україні відсутні чіткі вимоги щодо термінів «органічна» та «натуральна» косметика. Взагалі це маркетингові інструменти. Уся відповідальність за рівень якості та натуральність косметики лежить лише на виробниках та їхньому розумінні «природності», «натуральності».

Органічне виробництво охопило б'юті-індустрію, завдяки чому виникла нова лінія – органічна косметика, яка з'явилася в Європі та США 10-15 років тому, а в Україні – не більше 4-х років (White Mandarin, Piel Cosmetics, Nature. Med. Vigor та інш.). У Німеччині обсяг ринку становить 10%. В Україні цей тренд перебуває у зароджувальному стані, обсяг ринку – 0,5–1%.

Дані аналітичної компанії MarketResearchReports.Biz свідчать, що світовий попит на органічні продукти особистої гігієни у 2012 р. склав 17,6 млрд. дол. США. Станом на 2018 р. встановлено його зростання – обсяг продажу склав 46,2 млрд. дол. США. Визначено зростання на 28,6 млрд. дол. США за п'ять років, що в середньому за рік становить 5,72 млрд. дол. США (з 2012 р. по 2018 р.– 61,9% щорічне зростання в середньому становило 12,4%). З 2019 по 2024 рр. на світовому ринку прогнозується збільшення обсягів продажу на 6,8 млрд. дол. США, що складає приблизно збільшення на 1,36 млрд. дол. США на рік (15,5% протягом аналізованих років, щорічне зростання в середньому – 3,1%) [1].

В Україні ринок органічної та натуральної продукції почав розвиватися без належного нормативно-правового підґрунтя. Нормування цього питання було закладено у 2014 році з прийняття Закону України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» (втратив чинність). Наразі чинним є Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (вступив у дію 02.08.2019 р.)

Органічна косметика обов'язково проходить сертифікацію спеціальними органами, які простежують походження та якість сировини, методи виробництва, упакування й інші. В органічних харчових продуктах є єдиний стандарт, у косметичній індустрії їх понад 15. В Україні, як і в інших країнах (США, Швейцарія, Японія), єдиною гарантією органічного виробництва є сертифікація. Головні системи сертифікації органічної косметики у світі – BIO/ECOCERT (Франція), BDIH (Німеччина), SOIL ASSOCIATION (Велика Британія), AIAB/ICEA (Італія), COSMEBIO (Франція). У світі на цей час більше 1000 компаній беруть участь у програмі ECOCERT, головний принцип якої – у складі продукції, з маркуванням «органічна косметика» та «натуральна косметика», має бути не менше 95% компонентів природного походження.

Встановлено збільшення «органічної косметики» на світовому ринку з 2012 по 2018 рр. на 28,6 млрд. дол. США, що в середньому за рік становить 5,72 млрд. дол. США. Прогнозується збільшення обсягів продажу на 6,8 млрд. дол. США з 2019 по 2024 рр. На жаль, в Україні ринок органічної косметики становить лише 0,5–1%.

Використана література:

1. Рынок натуральных и экологически чистых средств личной гигиены 2019 г. Глобальный рост промышленности, спрос, тенденции, бизнес-возможности, приложения и прогноз будущих исследований к 2024 г. MarketResearchReports.Biz. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=85037>. (дата обращения: 27.07.2019).

**Японські «гуртки якості» як форма управління і контролю**  
*Озаровська А. В., к. н. з держ. упр., викладач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*  
*avon726@gmail.com*

Останнім часом в економіці спостерігається тенденція, за якої якість відіграє одну з найважливіших ролей в управлінні виробництвом продукції та її подальшого просування. У розвинених країнах управління якістю одне з найважливіших підрозділів. Для кращої взаємодії і, отже, для більш ефективного результату на підприємствах розробляються різні підходи до управління якістю.

У сфері світового промислового виробництва з 1949 р. почалася нова епоха, пов'язана з запровадженням контролю якості виробів, що випускаються. У Японії це призвело, перш за все, до появи різних науково-дослідних груп, що займаються питаннями контролю якості. Гасло «Якість, і тільки якість!» Давно визначає політику японського ділового світу.

Висока якість японської продукції не тільки забезпечує їй стійке панування на внутрішньому ринку, але і є засобом просування японських товарів на зовнішні ринки.

Успіхам Японії в цій галузі сприяв комплекс заходів: інтенсивне вивчення теорій і практики забезпечення якості; створення, розвиток і ефективне використання державних систем стандартизації та контролю експортної продукції; перебудова внутрішньофірмового управління та спеціальні організація виробництва і мотивація праці персоналу, що дозволяють досягати більш високої продуктивності та якості праці. Особливо важливу роль зіграла специфічна японська форма організації

діяльності малих робочих груп (гуртків якості), тобто об'єднаних в групу людей, що працюють на одному робочому ділянці (наприклад, в одному цеху).

Розглянемо конкретний механізм роботи японських гуртків якості, які дозволили японцям активізувати діяльність персоналу від нижчих ланок до найвищих.

У гуртку якості, як правило, працює 2 – 10 осіб. Всім працівникам фірми (тимчасовим, тим, хто працює на півставки і постійним) також пропонують брати участь у роботі цих груп. Усі працівники групи утворюють звичайну робочу групу. Для вирішення конкретних масштабних завдань створюється об'єднання в межах підприємства. Гурток якості очолює майстер, його завданням є, зокрема, вивчення різноманітних проблем виробництва або процесів у сфері послуг у тій галузі, в якій діє підприємство.

Здебільшого дослідження проводять протягом трьох (але не більше шести) місяців. У листопаді кожного року (цей місяць офіційно вважають загальнонаціональним Місяцем груп якості) проводять конгреси, вивчають досвід роботи цих груп, відзначають успіхи.

Звичайно група проводить одно-двогодинну нараду раз на тиждень, на якій обговорюється конкретний проект, де виявлена проблема якості. Якщо проблема виявиться серйозною, то група збиратиме дані, які стосуються проблем цього типу. У кінці періоду вивчення (приблизно через шість тижнів) члени групи збираються знову для аналізу даних і визначення витоків проблеми. Це може бути невдалий проект, неправильно сконструйована деталь або блок, відсутність координації між членами групи тощо.

Як тільки проблема визначена, члени групи вживають заходів для виправлення становища. Якщо проблема має більш загальний характер, члени групи наполягають на створенні бригади для з'ясування причини цієї проблеми в масштабах усього підприємства або рекомендують керівникам способи її вирішення.

У кінцевому підсумку рішення завжди знаходять і відповідних заходів уживають.

Результати дослідження публікують в інформаційному бюлетені підприємства, а групу відзначають за успішне впровадження пропозицій. Якщо рішення характеризується особливою новизною і серйозністю, воно буде відзначене на рівні компанії, галузі або навіть країни.

Групи якості виникли в Японії в січні 1949 р. і успішно діють уже багато років.

Цілі гуртків якості різноманітні. Поряд з мотивацією позитивними аспектами введення гуртків якості є збільшення продуктивності і більш високі економічні вигоди. Додаткова мета – формування відповідального самостійного творчого мислення співробітників підприємства.

Таким чином, цілі гуртків якості полягають у наступному:

- 1) покращення мотивації;
- 2) підвищення якості за допомогою усвідомлення його значення;
- 3) ріст продуктивності праці,
- 4) збільшення економічної вигоди;
- 5) поліпшення відносин співробітників до роботи;
- 6) відповідальне колективне мислення співробітників;
- 7) стимулювання самостійного мислення при рішенні проблем;
- 8) представлення конструктивних пропозицій;
- 9) усвідомлення співробітниками категорії вартості;
- 10) підвищення відповідальності співробітників;

- 11) підвищення гнучкості керівництва підприємства;
- 12) поліпшення відносин до керівництва;
- 13) збільшення добровільної активності співробітників;
- 14) посилення орієнтації на клієнтів;
- 15) зниження витрат за рахунок скорочення браку;
- 16) зниження витрат за рахунок зменшення кількості реклаमाцій;
- 17) зменшення простоїв за рахунок кращого навчання персоналу;
- 18) збільшення продуктивності за рахунок більш швидкого розпізнавання дефектів;
- 19) усунення слабких місць за рахунок власних пропозицій по раціоналізації;
- 20) покращення психологічного клімату на підприємстві за допомогою інтенсивної спільної роботи.

Вимоги до усвідомлення категорії якості, до гнучкості співробітників і до поведінки, яка орієнтована на результати, повинні підвищуватися. Готовність до прийняття на себе відповідальності, відношення співробітників до підприємства і розуміння категорії вартості також можуть бути поліпшені.

Використана література:

7. Исикава К. Японские методы управления качеством: [Сокр. пер. с англ.] / К. Исикава. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.

8. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: інформаційно-аналітичний огляд. Укладачі: Т. Добко, І. Золотарьова, С. Калашнікова, В. Ковтунець, С. Курбатов, І. Линьова, В. Луговий, І. Прохор, Ю. Рашкевич, І. Сікорська, Ж. Таланова, Т. Фініков, С. Шаров; за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. – Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2015. – 84 с.

9. Шестопал Ю. Т. Управление качеством: Учеб. пособие / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев, Н. Ю Шестопал, Э. А. Андреева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 331 с.

### **Застосування принципів TQM (Тотального керування якістю) у забезпеченні якості надання освітніх послуг ЗВО**

*Сас Н. М., д.п.н., доцент кафедри педагогічної майстерності  
та менеджменту імені І. А. Зязюна Полтавського національного  
педагогічного університету імені В. Г. Короленка  
Sasnat2008@gmail.com*

Як відомо, Е. Демінг і Дж. Джуран розробили філософію якості і методи її забезпечення, які згодом стали основою теорії Тотального керування якістю (англ. – Total Quality Management). А. Фейгенбауму належить ідея комплексного керування якістю, яка передбачає урахування всіх факторів, що впливають на якість та керування якістю на всіх етапах виробництва і між усіма підрозділами компанії. Концепція «системи забезпечення якості» забезпечує вже не тільки проектування і виготовлення якісної продукції, а й якість усієї діяльності фірми, організації, підприємства [1].

Нині принципи TQM, орієнтовані на постійне поліпшення якості, активно поширюються у сфері освіти (у тому числі закладів вищої освіти) України, що й актуалізує увагу до означеного питання.

Діяльність кожної організації являє собою ланцюжок процесів від маркетингу, планування, до продажу і післяпродажного обслуговування [3].

З огляду на зміст і результат діяльності ЗВО (зокрема, забезпечення якості надання освітніх послуг) видається важливим виокремлення таких основних процесів, що впливають на результат :

- профорієнтаційна робота;
- процедура відбору на навчання за фахом;
- теоретична підготовка;
- практична підготовка;
- підсумкова атестація;
- підвищення кваліфікації (як аналог післяпродажного супроводу).

На наш погляд, відповідно до TQM на кожному з виокремлених етапів процесу забезпечення якості надання освітніх послуг ЗВО необхідно:

визначити цілі в області якості освітніх послуг, розробити політику і цілі якості; визначити внутрішніх та зовнішніх споживачів освітніх послуг (школярі, абітурієнти, студенти, викладачі, роботодавці); з'ясувати потреби користувачів;

розробити характеристики вхідних та вихідних показників якості на кожному етапі (в межах навчальної дисципліни, міжпредметні, кінцеві, тощо);

установити зв'язки якості: ініціювати види діяльності для об'єднання зусиль співробітників;

розробити систему внутрішнього контролю якості;

виявити відхилення (дефекти) від установлених вимог до якості послуг та застосування рішень з подальшого використання послуг, що мають недоліки;

проводити заходи щодо недопущення повторних відхилень за рахунок своєчасної розробки і реалізації заходів коригувального впливу;

встановити зв'язки якості із зовнішнім споживачем.

Процеси, які, хоч і називаються допоміжними, проте, можуть суттєво загальмувати або пришвидшити досягнення бажаного рівня якості освітньої послуги, такі:

- управління фінансами;
- управління матеріально-технічним забезпеченням;
- управління персоналом;
- управління інформаційними ресурсами;
- управління розвитком і покращенням [3].

Серед пропонованих умов [2] успішності втілення TQM в практику діяльності ЗВО найбільш важливими ми вважаємо такі:

1. Усвідомлення топ-менеджерами (ректором) важливості TQM для запобігання кризі (побачити приховані ознаки кризи раніше інших співробітників вишу і звернути на це увагу колективу) і їх залучення в цей процес.

2. Організація навчання, починаючи з ректорату, а потім використовувати принцип «доміно». Учитися слід на успіхах і на невдачах – особистих, своїх конкурентів, замовників, постачальників.

3. Перетворення TQM на масовий рух, за якого усі співробітники, кафедри та інші підрозділи вишу повинні виконувати дві функції – свою щоденну роботу у відповідності зі стандартним процесом і роботу з удосконалення цього процесу.

4. Досягнення узгодженості використання цієї концепції на рівні: індивідуальному; кафедри, лабораторії, відділу; ЗВО, філії, інших підрозділів, системи освіти регіону або системи вищої освіти країни.

5. Прагнення до задоволення прихованих потреб «покупця» через те, що вимоги замовника до якості освітньої послуги, до якості результатів освітнього процесу не



завжди очевидні. При цьому мається на увазі, що результати діяльності ЗВО повинні відповідати заданим стандартам .

Таким чином, нами виокремлено основні процеси, що впливають на результат забезпечення якості надання освітніх послуг ЗВО відповідно до принципів TQM (Тотального керування якістю); запропоновано зміст застосування принципів TQM відповідно до виокремлених процесів; упорядковано умови успішного втілення TQM в практику діяльності ЗВО в частині забезпечення якості надання освітніх послуг. Перспективними вважаємо питання декомпозиції виокремлених процесів забезпечення якості надання освітніх послуг ЗВО, характеристика освітньої послуги, яку необхідно враховувати під час проведення внутрішнього та зовнішнього контролю

Використана література:

1. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібн. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 368 с.

2. Лаврентьев Г. В., Лаврентьева Н. Б., Неудахина Н. А. Инновационные обучающие технологии в профессиональной подготовке специалистов / Г. В. Лаврентьев, Н. Б. Лаврентьева, Н. А. Неудахина Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета, 2002. – 146 с.

3. Процеси управління проектами : навч.-метод. посіб. / М. В. Гриньова, Н. М. Сас. – К. ; Полтава: ПНПУ, 2012. – 196 с.

#### **Управління витратами на якість продукції підприємства**

**Товмасян Д. С.**, здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності 073«Менеджмент» денної форми навчання Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова  
Науковий керівник: **Волкова М. В.**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова,  
*milaha7432@gmail.com*

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства, незалежно від його розмірів, організаційно-правової форми й сфери діяльності, залежить у першу чергу від якості продукції й послуг, а також порівнянності ціни з якістю, тобто від того, у якому ступені продукція або послуги підприємство відповідають вимогам споживачів. Організаційним засобом досягнення цілей в області підвищення показників господарської діяльності виступає система менеджменту якості.

У зв'язку із цим велике значення має величина витрат на створення якісного продукту і її порівняння з аналогічними витратами в конкурентів. У першу чергу, це зрослий інтерес до витрат на якість, як однієї з основних складових конкурентоспроможності. У цьому зв'язку виробники ставлять метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням якісного продукту. Тому все більшу важливість має керування витратами на якість. Розвиток концепції Total Quality Management – TQM (Загальне керування якістю), впровадження міжнародних стандартів ISO підкреслюють актуальність проблеми керування витратами на якість [1].

Витрати, пов'язані з якістю продукції, можна розділити на науково-технічні, управлінські й виробничі. Науково-технічні й управлінські підготовляють,

забезпечують і контролюють умови виробництва якісної продукції, тобто як би визначають наявність і величину виробничих витрат.

Якщо розробка й конструювання нової продукції здійснюється зовнішніми організаціями, то витрати, що забезпечують якість на данім підприємстві, будуть містити в собі тільки витрати на впровадження. В окремих випадках, особливо при виробництві нової продукції, контроль над її підготовкою й освоєнням ведуть конструкторські підрозділи [2].

З метою керування витратами, пов'язаними із забезпеченням якості продукції, треба розрізняти базові, які утворюються в процесі розробки, освоєння й виробництва нової продукції і є надалі до моменту її зняття з виробництва їх носієм, і додаткові, пов'язані з її вдосконаленням і відновленням загубленого (недоотриманого в порівнянні із запланованим) рівня якості.

Основна частина базових витрат відбиває вартісну величину факторів виробництва, а також загальногосподарські й загально виробничі витрати, які відносяться на виготовлення конкретного виробу через кошторис витрат.

Додаткові витрати містять у собі витрати на оцінку й витрати на запобігання.

До перших ставляться витрати, які несе підприємство для того, щоб визначити, чи відповідає продукція запланованим технічним, екологічним, ергономічним і іншим умовам. Частково вони включають витрати на контролюючий персонал, спеціальне устаткування й накладні витрати відділу технічного контролю (відділу якості). Іншу частину становлять витрати на інформацію в сфері реалізації продукції, на вивчення думки споживача про якість продукції, а саме: розробку, організацію й проведення спеціальних вибіркового обстежень, включаючи інструментарій і витрати на оплату персоналу.

До других ставляться витрати на доробку й удосконалення продукції, що не відповідає стандартам, кращим світовим зразкам, вимогам покупця, на перевірку, ремонт, удосконалення інструмента, оснащення, техніки й технології, а в окремих випадках і на зупинку виробництва. У дану групу слід включити витрати на впровадження системи керування якістю, у тому числі її технічне забезпечення, розробку стандартів, витрати на документацію, на персонал: його добір, підготовку, оплату і т.д.

У сучасних умовах покупець орієнтується на оптимальне співвідношення «ціна – якість». Тобто оптимізуючи це співвідношення «ціна – якість» підприємство не тільки підвищує свій рівень конкурентоспроможності, але й раціонально управляє своїми витратами для досягнення максимального прибутку.

Використана література:

1. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.

2. Калита П. Я. От процессов управления качеством — к целостной технологии непрерывного совершенствования организации // Стандарты и качество. – 2001. – №1. – С. 40–44.

## **Особливості впровадження дуальної освіти в закладах вищої освіти економічного спрямування**

*Шутенко А. Л., к.е.н., доцент кафедри економіки Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, avoz88@icloud.com*

Сучасна освіта вимагає нових освітніх технологій, форм та інновацій, здатних забезпечити високу якість підготовки фахівців. Дуальна освітня система в системі вищої освіти представляє інноваційну модель організації навчального процесу у вищому навчальному закладі.

Дуальна форма навчання бакалаврів економічного напрямку – це практикоорієнтоване навчання, побудоване на підґрунті соціального партнерства, спрямоване на формування нової моделі професійної підготовки бакалаврів із обов'язковими періодами виробничого навчання й виробничої практики, що проваджується на базі підприємств, установ, організацій, та передбачає зміцнення зав'язків навчання з виробництвом, визначення провідної ролі та підвищення відповідальності роботодавців за якість підготовки кваліфікованих кадрів. Досвід підготовки фахівців у провідних країнах Європи (Німеччині, Австрії, Швейцарії), який побудовано за дуальною системою навчання, свідчить про те, що така організація освітнього процесу є найбільш ефективною.

Основними завданнями дуального навчання є:

зміцнення та удосконалення практичної складової освітнього процесу із збереженням достатнього рівня теоретичної підготовки, що забезпечує дотримання стандартів освіти;

підготовка кадрів, які максимально відповідають сучасним вимогам ринку праці та роботодавців;

підвищення мотивації студентів до отримання кваліфікації (спеціальності) та можливості працевлаштування;

підвищення професійної мобільності та конкурентоздатності випускника на ринку праці;

забезпечення взаємозв'язку, взаємопроникнення та взаємовпливу різних систем (наука і освіта, наука і виробництво), які дозволять вносити якісні зміни в освіті;

сприяння адаптації здобувачів вищої освіти до умов виробництва.

Метою впровадження дуальної освіти є подолання диспропорції між пропозицією щодо надання освітніх послуг вищими навчальними закладами та запитами роботодавців щодо структури навчально-виробничого процесу, змісту і обсягу навчальних планів і програм, якості підготовки бакалаврів економічних спеціальностей, надання можливості мобільно реагувати на зміни бізнес-технологій та можливості модернізувати зміст вищої освіти, враховувати вимоги конкретних підприємств, установ, організацій – замовників фахівців при організації навчально-виробничого процесу.

Концепція дуальної освіти передбачає просторове і часове поєднання за принципом 50 на 50% навчання у навчальному закладі та стажування на підприємствах за обраною спеціальністю.

Виробниче навчання та виробнича практика здійснюється безпосередньо в умовах виробництва з використанням матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу

підприємства, що надає можливість студентам одночасно з навчанням у вищому навчальному закладі опанувати обрану спеціальність безпосередньо на виробництві.

Організація навчально-виробничого процесу за дуальною формою навчання базується на співпраці підприємств, установ, організацій та вищого навчального закладу, що мають взаємні права і обов'язки, які регулюються тристороннім договором між підприємством, вищим навчальним закладом та здобувачем вищої економічної освіти.

Проаналізувавши освітні напрями системи освіти в деяких країнах світу, бачимо, що для того, щоб зробити економіку країни конкурентоспроможною, необхідно мати достатню кількість висококваліфікованих фахівців, які мають відповідну професійну придатність. Тому сьогодні як ніколи необхідно реформувати систему освіти в частині методології, створення навчальних програм нового покоління, проектування змісту професійної та вищої освіти на основі комплексного підходу та системи дуальної форми навчання. Оскільки цей процес підтримується на найвищому рівні в державі, то його потрібно прискорити і запровадити в якомога більшій кількості навчальних закладів.

Використана література:

1. Дуальна освіта. Міністерство освіти і науки України: офіційний сайт. 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicnaosvita/dualna-osvita>.

2. Вчитися на роботі: як працюватиме дуальна освіта в Україні. Український інтерес: сайт. 19.09.2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uain.press/science/education/vchytysya-na-robotiyak-zapratsyuye-dualna-osvita-v-ukrayini-943921>.

3. Концепція підготовки фахівців у вищій освіті за дуальною системою: прийнята 19.09.2018 р. Кабінет Міністрів України: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/konceptsiya-pidgotovkifahivciv-zadualnoyu-formoyu-zdobuttya-osviti>.

### **The necessity of harmonization the requirements of Good agricultural and collection practices and the requirements of ISO 22000: 2018**

*Tkachenko O. V., PhD in Pharmacy, associate professor of Department of quality management of National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine  
elena\_tkachenko75@ukr.net*

*Zerniy A. R., 4th year student of the specialty Pharmacy of the National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine  
zerniy\_1@ukr.net*

Introduction. According to the WHO today, more than 80% of the world's population often used to treat traditional medicines, mostly plant [1]. The global market for medicinal plant material (MPM) is \$ 2.7 billion according to 2017 data. Ukraine has great potential for growing medicinal plants, but ranks 68th among importers and 35th among MPM exporters. MPM grows annually in Ukraine from 3.0 to 7.0 thousand hectares [2]. Today, the production of MPM is increasing, and the demand of pharmaceutical companies increasingly focused on high quality domestic raw materials. Guideline on Good Agricultural and Collection Practice (GACP) for Starting Materials of Herbal Origin [3], harmonized with

EMA/HMPC/246816/2005 [4], CPMP/QWP/2819/00 Rev.1 [5], has been adopted to ensure the quality of MPM in Ukraine.

Materials and methods. Analysis of scientific literature and results of advanced research in the field of medicine and quality assurance in pharmacy.

Results and discussion. The primary purpose of Guidelines [3] is to ensure consumer safety by establishing appropriate quality standards for medicinal plants / plant material. The Guidelines reflects the basic requirements for the technology of cultivation, rules for the collection of MPM, processing, storage, which guarantee high quality and safety of marketable products.

This document complements the GMP rules and contains detailed requirements and recommendations in the specific field of activity – cultivation and harvesting of raw materials of plant origin. The GACP principles include requirements for personnel, buildings and premises, equipment, documentation, seeds and planting material, cultivation, harvesting, primary processing, packaging, storage and distribution. However, GACP does not contain basic methodologies for implementing a quality management system and does not address risk management for MPM.

In recent years, with the development of standardization of quality management, the emergence of new standards for different management systems, the creation of integrated systems is practiced more and more, as it manages to reduce the costs of development, implementation and certification and get a two-in-one effect. In Ukraine, in addition to GMP, GACP, GDP and other industry guidelines, pharmaceutical companies are implementing ISO standards to ensure the functioning of the quality management system. ISO 22000 Food safety management systems requirements [6] include requirements for a quality management system based on ISO 9001 and HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) principles. Harmonization of GACP and ISO 2200 requirements is necessary to take into account the specificity of the requirements for medicinal plants and to achieve continuous quality improvement for MPM manufacturers. JSC «Farmak», PJSC «Arterium» Corporation Pharmaceutical company «Zdorovye», Ltd., PJSC SPC «Borschagovsky CPP» and others implemented ISO 22000 principles work. However, for many Ukrainian pharmaceutical companies, implementation of this quality system is relevant.

To implement the HACCP system and the requirements of ISO 22000, it is necessary to:

Analyze risks for seeds and planting material, cultivation process, harvesting, primary treatment, packaging, storage of MPM

Identify Critical Control Points (CCPs);

Set critical limits for each CCP;

Establish a monitoring system for each CCP;

Establish corrective actions;

Establish procedures for verification (verification);

Create documentation and record keeping.

Conclusions. The introduction of a quality management system for the cultivation and harvesting of medicinal plants at the legislative level will promote the prevention of low-quality MPM in Ukraine and create appropriate conditions for the export of domestic herbal medicines and MPM.

References:

1. F. Jamshidi-Kia<sup>1</sup>, Z. Lorigooini<sup>1</sup>, H. Amini-Khoei. Medicinal plants: Past history and future perspective (review). *J Herbmed Pharmacol.* 2018; 7(1). – 1–7 doi: 10.15171/jhp.2018.01.
2. Трав'яний бізнес: чим і як займатися [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uhbdp.org/ua/news/project-news/1933-travianyi-biznes-chym-i-iaak-zaimatysia>.
3. Лікарські засоби. Належна практика культивування та збирання вихідної сировини рослинного походження: СТ-Н МОЗУ 42-4.5:2012 – [Чинний від 2013-02-14].: МОЗ України, 2013. – 120 с. – (Настанова).
4. EMEA/HMPC/246816/2005 Guideline on Good Agricultural and Collection Practice (GACP) for Starting Materials of Herbal Origin.
5. CPMP/QWP/2819/00 Rev. 1 (EMA/CVMP/814/00 Rev. 1). – Guideline on Quality of Herbal Medicinal Products / Traditional Herbal Medicinal Products. – 30 March 2006.
6. ISO 22000 – Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain.

## СЕКЦІЯ 8. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Сучасні підходи до управління командою проектів у творчій сфері

*Алькема В. Г., професор, д.е.н., завідувач кафедри управлінських технологій  
Університету «КРОК»*

*Рибалко І. В. менеджер із зв'язків з громадськістю департаменту підвищення  
кваліфікації Навчально-наукового інституту магістерської підготовки та  
післядипломної освіти та викладач кафедри управлінських технологій  
Університету «КРОК»  
dpk2@krok.edu.ua*

Сьогодні ми спостерігаємо тенденцію підвищення зацікавленості у поєднанні професійного менеджменту з культурною та творчою сферою. Реалізація кожного заходу, будь то виставка, свято, вистава, концерт, фестиваль, конкурс тощо, стала розглядатися як окремий проект з використанням методології управління проектами. Але це поєднання спричинило низку питань, вирішення яких напряму впливає на кінцевий продукт проекту.

Насамперед, для розуміння складності синергії менеджменту і творчої сфери, розглянемо визначення термінів «управління проектами» і «творча діяльність».

Інститут управління проектами США (Project Management Institute) дає наступне визначення терміну «*управління проектами*»: це мистецтво керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки управління для досягнення певних в проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту [1].

Згідно Закону України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», маємо наступне формулювання терміну «*творча діяльність*»: це індивідуальна чи колективна творчість, результатом якої є створення або інтерпретація творів, що мають культурну цінність [2].

Одне з найперших питань, які постають перед проектним менеджером – управління командою проекту, що є одною з його базових функцій під час реалізації будь-якої бізнес-ідеї. І важливий вплив на цей процес має стиль управління. Але не можна не враховувати специфіку проектів саме у творчій сфері. Наприклад, критерієм якості роботи для митця може бути його власне задоволення, що є суб'єктивним поглядом на твір образотворчого та декоративно-прикладного мистецтва, літератури тощо. Його незадоволеність результатом призведе до повторного створення роботи. І цей аспект, впливаючи на строк виконання окремих робіт, в свою чергу, має ризик затягнути етап загальної підготовки. Розуміння атмосфери, в якій відбувається творча діяльність, врахування психології творчих особистостей, дає можливість побудувати систему управління командою проекту, яка буде сприяти розкриттю творчого потенціалу членів команди, прояву креативності під час вирішення питань.

Для подальшого з'ясування питання сучасних підходів управління командою проектів в творчій сфері потрібне чітке розуміння термінів – «креативність», «креативна особистість» та «арт-проекти».

*Креативність* (англ. create – створювати, creative – творчий) – це здатність створювати і знаходити нові оригінальні ідеї, що відхиляються від прийнятих схем

мислення, успішно вирішувати поставлені завдання нестандартним чином, а також здатність вирішувати проблеми, що виникають всередині статичних систем.

*Креативна особистість* – людина, яка інтуїтивно відчуває, що потрібно для створення нової ідеї, рішення складного завдання: додати одну деталь або перевернути все догори ногами, придумати принципово нове або розібрати і скласти по-іншому щось вже звичне, діяти усупереч поширеним стереотипам або просто знайти спосіб поглянути на статичні системи динамічно [3].

Креативне мислення важливе при проектному підході в багатьох сферах. Але найбільш цінне воно в творчій сфері, бо є сутністю творчої людини. З одного боку воно допомагає та сприяє творчому підходу в реалізації проекту. З другого боку вимагає певної свободи дій, які, в свою чергу, можуть потребувати збільшення бюджету проекту, складності та терміну на його реалізацію. Тому менеджеру проектів у творчій сфері треба врахувати ризики, пов'язані з креативним мисленням членів проектною команди. Також треба врахувати, що креативні, творчі особистості потребують більше свободи дій, ніж, наприклад, команди будівельних проектів, або проектів, де є складні технологічні процеси чи потрібно дотримуватися строгих правил і стандартів. Це накладає на менеджера певні умови керування такою командою проекту та обумовлює певний стиль управління, що буде розглянуте нижче.

Творчі проекти (*арт-проекти*) є цільовими та унікальними, оскільки на підставі задуму та теми, художник визначає мету як прообраз бажаного художнього результату [4].

Як ми знаємо з визначення, проект – це є тимчасовий процес, в якому строго обмежені ресурси, час та бюджет. Саме обмеження болісно діють на митця в процесі створення свого задуму. Обмеження сковують уяву творчої особистості, заважаючи розкрити свої здібності, свій таланти у повному обсязі.

Тож, підійшовши до розгляду стилів управління командою проектів, який би був найбільш ефективним в умовах реалізації проектів у творчій сфері, ми маємо вже певний перелік особливостей цієї сфери. Зважаючи на нього, можна впевнено сказати, що авторитарний стиль може призвести до реалізації проектів за чіткою схемою, без будь-якої свободи у діях. Проект буде супроводжуватися напруженням відносин між членами команди, скутістю у діях, конфлікти і, як результат – відмовою приймати участь у реалізації проектів. Вони постануть перед вибором: або робити те, що скаже менеджер проекту, або звільнитися.

Демократичний стиль управління також не є досконалим для творчих проектів. Бо, хоч менеджер проекту і буде цікавитися думкою членів команди, але все ж таки буде переконувати робити саме так, як він скаже.

Ліберальний стиль управління можливий при реалізації творчих проектів. Але є великий ризик, що проект буде реалізовуватися взагалі без участі менеджера проекту, для якого переважно буде ухилитися відповідальності за діяльність команди. Доля проекту буде залежати лише від самоорганізованості та особистої відповідальності членів команди. Тому успішна реалізація творчих проектів при ліберальному стилі управління можлива за умови відповідальної команди проекту.

Стиль управління, який отримав назву хаос-менеджмент, і як новий вид стилю, що виник на фоні нестабільної та розбалансованої політичної ситуації у світі в цілому та нестабільної внутрішньополітичної і економічної ситуації в Україні, яка посилена військовим конфліктом, і застосування якого в проектах інших сфер є дуже ризикованим, може існувати в творчих проектах. Але також за умови, що члени команди відповідальні, досвідчені, самоорганізовані особистості [5].



Для творчих проектів стиль управління хаос-менеджмент є не настільки критичним, як для будь-якої іншої сфери діяльності. Але його не можна вважати і цілком прийнятним, якщо команда проекту потребує чіткої координації та постійного моніторингу ситуації щодо реалізації проекту. Треба врахувати специфіку творчої діяльності, умов праці, психологічну складову творчих людей, щоб «адаптувати» його для ефективного управління та досягнення успішної реалізації проекту не будь за що чи всупереч всьому, а за чітко спланованою колективною роботою, без тиску і суворо обмежених можливостей на прояв креативності та творчого підходу.

Використана література:

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). – Шестое издание. Project Management Institute, Inc. 2017 – 695 с.
2. Про професійних творчих працівників та творчі спілки: Закон України від 16.10.2012р. № 5461-VI (5461-17) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/b19>.
3. Сайт «Креативна країна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://creativecountry.org/aboutcreate/>.
4. Бас Д. В. Арт-проекти, їх особливості та визначення / Д. В. Бас // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. – № 3, 2016. – С. 57–62.
5. Рибалко І.В. Стилi управління командою проекту: від авторитарного до хаотичного // Сучасні тренди підготовки фахівців з управління проектами та програмами: матеріали підсумкової науково-практичної конференції (м. Луцьк, 23 квітня 2018 р.) / за ред. Н.В. Павліхи. – Луцьк, 2018. – С. 39–42.

#### **Вивчення основних джерел пошуку персоналу та способів працевлаштування в аптечному сегменті**

*Бабічева Г. С., к.фарм.н., асистент кафедри фармацевтичного маркетингу та менеджменту Національного фармацевтичного університету  
babicheva.ann5@gmail.com*

Одним із ключових завдань кадрового маркетингу за сучасних умов розвитку фармацевтичного ринку праці є ефективно покриття потреб аптечних підприємств у кваліфікованих кадрах шляхом пошуку та відбору необхідного персоналу, підвищення професіоналізму працівників і трудової мотивації. Процеси підбору та відбору кадрів в аптечних мережах повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ефективності роботи аптек, збільшуючи ризик фінансових, трудових та часових витрат. Для уникнення кризових явищ в структурах аптечних підприємств кадрова служба повинна ефективно вирішувати питання заміщення вакантних посад [1, 3]. Отже, за таких умов проблеми вивчення сучасних напрямів покриття потреб аптек в персоналі є вельми актуальними.

Мета даної роботи – дослідження основних джерел пошуку персоналу та роботи на вітчизняному фармацевтичному ринку праці.

Головною умовою ефективного пошуку та підбору необхідних співробітників є знання джерел вакансій і актуальних баз резюме, а також вміння правильно їх використовувати. На сьогодні для роботодавців та шукачів роботи на фармацевтичному

ринку праці існує багато різноманітних способів працевлаштування: центри зайнятості, кадрові та рекрутингові агентства, поради друзів і знайомих, можливості Інтернет-ресурсів, оголошення у ЗМІ та періодичних виданнях тощо [2, 4].

Для досягнення поставленої мети нами проведено вивчення основних інформаційних джерел працевлаштування, якими користуються керівники аптек, а також самі працівники, на прикладі однієї з аптечних мереж м. Харкова. У мережі створені відділи побудови бізнес-процесів компанії, кадрів і персоналу, які експериментують з різними моделями мотивації і розвитку працівників. Використовуючи метод опитування, проведено анкетування персоналу досліджуваної мережі за трьома групами респондентів: менеджери відділу персоналу мережі, завідувачі аптек та працівники з числа провізорів та фармацевтів. Респондентам було запропоновано оцінити ефективність наведених каналів за 5-ти бальною шкалою, де 1 бал – найменш ефективний, 5 – найбільш ефективний спосіб пошуку персоналу або працевлаштування.

Варто зазначити, що менеджери відділу персоналу відмітили джерела, якими вони найчастіше користуються при пошуку необхідних працівників, та надали найбільшу оцінку таким інформаційним каналам, як сайти з працевлаштування (5,00 балів), оголошення в газетах, журналах (4,67 балів), оголошення в ЗМІ (4,33 бали), а також ярмарки вакансій (4,33 бали) та співпраця із закладами освіти (4,15 балів).

Оцінки завідувачів майже корелюють з оцінками працівників досліджуваних аптек стосовно ефективності джерел пошуку роботи, яким вони віддають перевагу в процесі працевлаштування. Найбільш популярними є сайти з працевлаштування (4,19 балів на думку завідувачів та 4,07 балів на думку працівників), на другому місці – оголошення в газетах, журналах та поради друзів, знайомих (3,38 та 3,66 балів), на третьому – соціальні мережі (3,14 та 3,40 балів відповідно).

Слід відмітити, що з розвитком інформаційних технологій саме Інтернет-ресурси виступають актуальними сучасними інформаційними джерелами у сфері працевлаштування. Цю тезу підтверджують отримані результати дослідження, згідно з якими серед основних каналів пошуку персоналу та роботи в аптечному сегменті максимальні значення середнього балу за оцінками всіх груп респондентів отримали саме сайти з працевлаштування.

Більшість респондентів (більше 90 %) з числа менеджерів відділу персоналу та співробітників досліджуваних аптек погоджуються з твердженням, що на сьогодні Інтернет-ресурси є одним з провідних джерел пошуку роботи та відбору персоналу. Серед основних каналів пошуку роботи в мережі Інтернет поряд з кадровими сайтами та порталами можна виділити також сайти друкованих видань, що публікують вакансії; форуми з пошуку роботи; сайти уповноважених органів з праці та зайнятості; сайти кадрових агенцій; сайти компаній-роботодавців; соціальні мережі тощо.

За даними анкетування встановлено, що 100 % опитаних з числа керівників відділу персоналу користуються спеціалізованими кадровими сайтами для пошуку персоналу; 78,19 % завідувачів та 81,78 % працівників досліджуваних аптек використовували Інтернет-сайти для власного працевлаштування.

За результатами досліджень також виявлено, що найбільш популярними сайтами з працевлаштування на сьогодні залишаються такі кадрові портали, як [rabota.ua](http://rabota.ua) і [work.ua](http://work.ua), на яких розміщена більша частка вакансій та резюме у сфері медицини та фармації.

Таким чином, процес пошуку та підбору кадрів є одним із центральних функцій управління персоналом, оскільки забезпечує ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства. Маркетингові підходи до управління персоналом допомагають суб'єктам фармацевтичного ринку праці бути всесторонньо проінформованими, покращують регулювання процесів формування та розподілу робочої сили, сприяють працевлаштуванню молодих фахівців та ефективному покриттю потреб аптечних мереж у кваліфікованому персоналі.

Використана література:

1. Братішко Ю. С. Сучасні аспекти управління персоналом фармацевтичних компаній / Ю. С. Братішко, Г. П. Глюскіна // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матер. доп. IV наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 3 листоп. 2015 р. – Харків, 2015. – С. 294–297.
2. Де шукати вакансії? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.osvita.org.ua/job/articles/2.html>.
3. Дмитрик, Е. Актуальные HR-тенденции: на фармрынке наступает эра «рынка кандидата» /Е.Дмитрик //Еж-к «Аптека». 2017. – № 21 (1092). – С. 11.
4. Онлайн-представництво Міжнародного кадрового порталу HeadHunter в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hh.ua>.

### **Кадровий менеджмент в умовах сучасних викликів**

*Дегтяр О. А., доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, [odegtyar@i.ua](mailto:odegtyar@i.ua)*

Сучасний період розвитку людства відзначається появою теорій глобалізму, нової цивілізації, інформаціоналізму, сталого розвитку, які цілком обґрунтовано можна назвати похідними від ноосферної теорії В. Вернадського. Адже ноосферна теорія носить глобальний, планетарний характер і базується на революційному розвитку людського розуму, що у сукупності сприяє гармонійній і збалансованій взаємодії людства із середовищем його існування у самому широкому його значенні. Йдеться про ресурси біосфери, геосфери, техносфери, галактичного простору тощо, які зумовлюють високий рівень людської відповідальності і культури. Однодумці Вернадського визначали ноосферу як єдність природи і культури з рівнозначною силою впливу. Згідно цього, сталий розвиток в умовах глобальних викликів обумовлений ноосферою освітою людей на усіх етапах їх розвитку, а особливо, на етапі вищої освіти.

На часі формується цивілізація антропогенного типу або постіндустріальне (інформаційне) суспільство, в якому основою любого виробництва стає інформаційна база, що потребує постійного підвищення рівня культури і освіти, кваліфікації і здібностей людей. Науково-технічний прогрес зумовлює зміни в соціальній структурі суспільства, змінює характер і зміст праці, формує новий прошарок працівників з високою інтелектуальною кваліфікацією. При цьому значно скорочується життєвий цикл багатьох професій, тому впродовж людського життя виникає необхідність кілька разів змінювати кваліфікацію, займатися самоосвітою та саморозвитком, відслідковувати

тенденції розвитку життєдіяльності людства, підвищувати рівень культури і змінювати поведінку. До цих глобалізаційних аспектів життєдіяльності людини слід додати здатність мислити глобальними і стратегічними категоріями сталого розвитку. Очевидною також стає необхідність формування нових людських якостей, таких як відповідальність за себе і навколишній світ, а також здібність передбачати результати своїх дій.

Відповідно до цього, «основною функцією освіти має стати передача в практику знань, методологій, методів, вироблених наукою та галузями практичної діяльності, і їх інкультурація (соціалізація)» [2]. Вища освіта, як самий дієвий соціальний механізм функціонування суспільної системи, має змінити свій зміст і форму, щоб задовольнити потреби нинішніх і майбутніх поколінь людства, які мають за ціль виживання в умовах збереження і покращення середовища свого існування.

Вища ноосферна освіта має бути побудована на засадах теорії інформаціоналізму з її технологіями інформації та знання, а також на засадах ноосферної теорії стосовно формування у процесі навчання людини-особистості, а саме: гармонічної з природою та суспільством, духовної, творчої, здібної збільшувати запас міцності життя людства. При цьому особливого значення набуває соціальне партнерство вищого учбового закладу із органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом та неурядовими організаціями у плануванні та реалізації освіти, що сприяє появі нетрадиційних форм навчального процесу, оперативному реагуванню на їх актуальні проблеми з урахуванням інтересів кожного, впровадженню нових наукових здобутків у повсякденну практику.

Таким чином, вища школа в умовах глобальних викликів стає відповідальною, у першу чергу, за ноосферний розвиток людини-громадянина. Адже, як стверджував відомий італійський дослідник глобальних проблем і концепції сталого розвитку людства Ауреліо Печчеї, – «головне – це людська особистість, вона важливіша за будь-які справи чи ідеї, адже всі вони без людей нічого не вартують» [3, с. 310]. Відповідно до цього, актуалізується проблема ноосферної підготовки і перепідготовки викладацького складу, а також керівництва вищих учбових закладів із тим, щоб розпочати кропітку і досить термінову справу впровадження ноосферної освіти і освіти для сталого розвитку. Тільки у сукупності такі дії можуть забезпечити революційний прорив у розвитку людської особистості і надійне соціальне партнерство освітньої галузі із державними, недержавними та бізнесовими організаціями шляхом «наукової думки і праці організованого людства» [1].

Використана література:

1. Вернадский В. И. Автотрофность человечества // Владимир Вернадский. Жизнеописание. Избранные труды. Воспоминания современников. Суждения потомков / В. И. Вернадский. – М.: Современник, 1993. – С. 462 – 520
2. Маслова Н.В. Ноосферное образование – фундаментальная социальная технология / Н. В. Маслова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://noosferiana.narod.ru/olderfiles/1/7\\_Noosf\\_Obrazov\\_Kluch.pdf](http://noosferiana.narod.ru/olderfiles/1/7_Noosf_Obrazov_Kluch.pdf)
3. Печчеи А. Человеческие качества / А. Печчеи. – М. : Прогресс, 1985. – 312 с.

**Сутність і основні напрями управління кадрами**  
*Дорохов Д. О. здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Менеджмент»*  
*Таврійський державний агротехнологічний університет*  
*ім. Дмитра Моторного*  
*denis123dorohov@gmail.com*

Ядром сучасного менеджменту є людські ресурси, управлінські кадри. Якою б ідеальною структурою не володіла організація, за відсутності відповідних висококваліфікованих управлінських кадрів вона не може ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом.

Управління персоналом – це всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві. При цьому необхідно врахувати так:

1) рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, таких чинників як ринкова кон'юнктура, дії постачальників ресурсів і конкурентів, законодавчі акти, ринок праці, науково-технічний процес, політичні обставини тощо;

2) рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства, таких його чинників як цілі, завдання, структура, технологія організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань;

3) взаємозалежність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

В сучасних умовах основу кадрового менеджменту становить посилення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати відповідно до потреб і цілей організації. Тому необхідно провести детальний аналіз чинників, що враховуються при кадровому плануванні, виборі стилю управління [1].

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

– формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

– стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із:

– використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

– науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;  
– поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;  
– контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30–50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;

- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми. Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей;

- організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації.[2]

Підбір і розстановка персоналу – це раціональний розподіл працівників організації з структурним підрозділам, ділянкам, робочим місцям у відповідності до прийнятої в організації системою поділу і кооперації праці, з одного боку, і здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників, що відповідають вимогам змісту виконуваної роботи, – з іншого. Підбір і розстановка кадрів ґрунтується на принципах відповідності, перспективності, змінюваності. Коли організації необхідно прийняти нових працівників, з'являються два питання: де шукати потенційних працівників і як сповістити майбутніх працівників про наявні робочі місця? Є два можливі джерела найму: внутрішній і зовнішній. Кожен з них має свої переваги і недоліки.

Кадровий резерв – це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, які висувуються посадою того чи іншого рангу, які піддалися відбору і минулих систематичну цільову кваліфікаційну підготовку. Для формування кадрового резерву необхідно попередньо визначити потребу підприємства в кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років) і фактичну чисельність підготовленого в даний момент резерву кожного рівня. Складання списку резерву включає формування списку кандидатів у резерв і створення резерву на конкретні посади. У процесі формування резерву варто визначити кого включити в списки кандидатів у резерв, хто з них повинен пройти навчання, яку форму підготовки застосувати і перспективи використання кандидата на керівній посаді [3].

Професійний і кар'єрне зростання – найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства. Професійне зростання тісно пов'язане з проблемою кадрового резерву і плануванням кар'єри.

Дуже багато чого, якщо не все, залежить від рівня та якості управління. Менеджер формує кадри, встановлює систему відносин між ним, включає їх у творчий процес спільної роботи, сприяє їх розвитку, навчанню і просуванню по роботі. Кожен

менеджер повинен бути глибоко індивідуальною особистістю і виробити свій власний стиль керівництва.

Використана література:

1. Управління персоналом: навчальний посібник/ М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова, М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.

2. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

3. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Єремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

### **Тайм-менеджмент**

*Дремлюга А. Л. здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем 4 курсу спеціальності «Менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Тайм-менеджмент – це здатність ефективно контролювати і управляти своїм особистим часом, яка полягає в умінні відсортовувати важливі і нагальні справи від інших. Тобто умовний контроль над часом дозволяє активізувати свою продуктивність для отримання бажаного результату вчасно.

Тайм-менеджмент допоможе прискорити досягнення поставлених цілей, розвинути навички багатозадачності, планування, активізувати внутрішній потенціал, звільнити час для справ, на які «ніколи не було часу».

Структура тайм-менеджменту виглядає наступним чином: розробка стратегії; цілепокладання (тобто розуміння принципів, за якими визначаються цілі); визначення пріоритетів і планування; реалізація плану; контроль досягнення мети.

Для того щоб раціонально користуватися своїм часом потрібно знати кілька основних «правил управління часом».

Визначення пріоритетів – одне з головних правил тайм-менеджменту. Системно важливо структурувати завдання по пріоритетності і з фіксацією часових рамок.

Кожній задачі треба привласнити свою ступінь важливості. Для цього можна використовувати метод «АБВГД», надаючи кожному пункту списку справ свій пріоритет.

Дуже важливо навчитися фільтрувати інформацію/завдання, які не входять в стратегію досягнення глобальної (для вас) цілі на певній життєвій дистанції.

Важливо «думати» на папері або електронних носіях. Це свого роду фіксація інформації, яка не дає забувати про порядок кроків для досягнення мети. З появою нових завдань список можна коригувати протягом дня. Головне – не забувати визначати їх ступінь пріоритетності. Після виконання завдання необхідно викреслити його зі списку. Складні завдання потрібно виконувати на початку дня. Людина має більше сил і енергії, тому часу на їх виконання необхідно менше. Складні задачі завжди можна роздробити на кілька. Тоді процес виконання всього завдання буде здаватися не таким неможливим.

Концентрація на одному завданні підвищує якість виконуваної роботи, а так само це впливає на продуктивність праці. Не варто починати виконання нового завдання, недовиконавши попереднє.

Для того, щоб бути ефективним, одного тайм-менеджменту не достатньо. Важливо стежити за своїм здоров'ям і підтримувати себе в належній фізичній формі. Життя повинне бути насиченим. Основний принцип рівноваги: важливо кількість часу вдома і якість часу на роботі.

Використана література:

1. Интернет-портал для управлінців Management.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.

### **Кооперация бизнеса как возможность повышения квалификации персонала**

*Дубко Н. А., ассистент кафедры  
Учета, финансов, логистики и менеджмента  
Полоцкого государственного университета  
n.dubko-psu@mail.ru*

В современном мире малый бизнес является важнейшей составляющей цивилизованного рыночного хозяйства. Предпринимательство как неотъемлемый элемент конкурентного механизма придает экономике должную гибкость, мобилизует финансовые и производственные ресурсы населения.

Нельзя не согласиться с Шеховой М. А., по мнению которой малый бизнес «несет в себе мощный антимонопольный потенциал, служит серьезным фактором структурной перестройки и обеспечивает прорыв по новым направлениям научно-технического прогресса, во многом решает проблему занятости, становления среднего класса – гаранта необратимости реформ и другие социальные проблемы [1, с. 2]».

Малый бизнес способствует формированию среднего класса – залога экономической и политической стабильности в государстве. Все это, наряду с обеспечением занятости населения, формирует благоприятный социальный климат [2, с. 80].

Не следует забывать, что малый бизнес имеет ряд своих особенностей, который отличает его от крупномасштабного предпринимательства. В частности, к ним относятся:

- небольшие сферы сбыта продукции;
- неустойчивость на рынке в связи с большой конкуренцией;
- численность работников (определенное значение). При этом зачастую собственник бизнеса может быть и бухгалтером организации, и непосредственным работником предприятия, и управляющим;
- комплексный характер деятельности и гибкая организация труда;
- отсутствие многоуровневой организационной структуры.

Именно поэтому не оставляет сомнений тот факт, что от персонала малого предприятия, от уровня его подготовки, профессионализма служащих и их творческой активности на работе во многом зависит способность бизнеса конкурировать на рынке. От профессионализма работников зависит положение организации в отрасли и перспективы дальнейшего развития предприятия.

Таким образом, работники малого предприятия должны постоянно совершенствоваться, повышать свою квалификацию, посещать различные семинары и тренинги, способствующие получению профессиональных знаний.

Согласно данным регионального исследования (проведение анкетного опроса) организаций малого и среднего бизнеса Витебской области в рамках реализации



местной инициативы «Выявление региональных приоритетов развития малого и среднего бизнеса и формирование эффективного взаимодействия бизнеса и власти» в рамках проекта международной технической помощи «Развитие «Кастрычніцкага эканамічнага форуму» – площадки для открытого диалога о возможных направлениях экономических реформ для Беларуси – для более эффективного и вовлеченного гражданского участия в процессе принятия решений по вопросам экономической политики на национальном и местном уровнях», более 60% опрошенных предпринимателей сходятся во мнении, что имеют сложность в организации процесса обучения и повышения квалификации персонала (см. рис.).

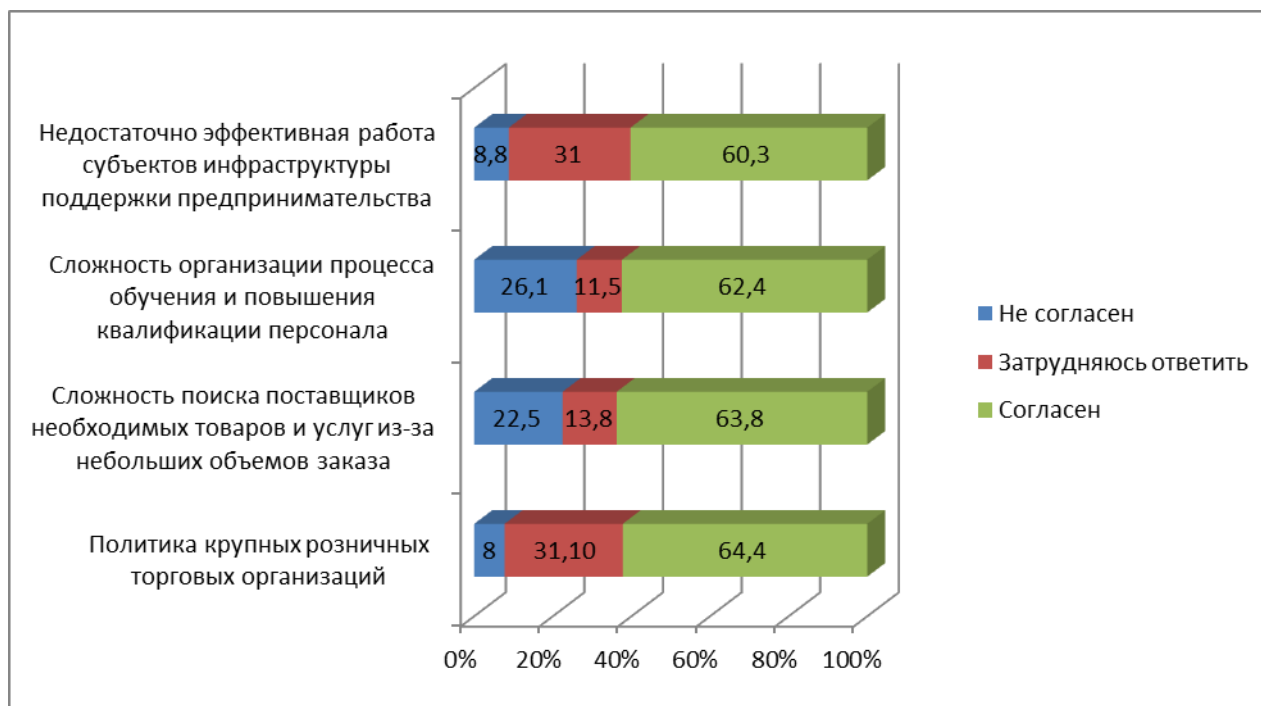


Рис. Факторы, сдерживающие развитие бизнеса Витебской области по мнению респондентов

Сложность обучения персонала предприятий малого бизнеса заключается в достаточно большой стоимости курсов и семинаров по повышению квалификации. Многие предприниматели настороженно относятся к совместному с другими предприятиями обучению персонала, мотивируя это его высокой стоимостью и возможностями самообучения, которые предоставляют современные технологии. Однако в этом случае сотрудник должен иметь высокую степень самоорганизации и четкое представление о том, что именно ему надо найти. Корпоративное обучение позволяет сформировать конкретные запросы, получая от бизнес-тренеров ответы, учитывающие специфику и потребности организации и его рабочего места. Оно объединяет большой рынок тренингов, семинаров, консультирования и тому подобного по различным темам, как общим, так и узкоспециальным.

Зачастую такие обучающие мероприятия проводятся в крупных городах или даже другой стране. В таком случае посещение курсов повышения квалификации потребует значительных денежных затрат, которые необходимы для оплаты самого мероприятия, а также проезд и проживание работника.

При кооперации малого бизнеса с целью совместного обучения персонала существует возможность уменьшения затрат при условии организации таких

мероприятий на місному рівні. Якщо кожен підприємця відправляє своїх працівників в інший місто або країну – це один рівень витрат, якщо підприємці кооперуються і запрошують спеціалістів приїхати до них для навчання персоналу – це інший вид витрат.

Таким чином, навчання працівників малого бізнесу є серйозним інструментом розвитку, який не можна недооцінити. При кооперації підприємництва з метою спільного навчання працівників значно зменшуються витрати, при цьому збільшується ефективність ведення бізнесу. Людські ресурси – один з основних ресурсів підприємства малого бізнесу, інвестування грошових засобів в яке дозволяє залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Використана література:

1. Шехова, М. А. Совершенствование регионального управления развитием малого предпринимательства в Республике Беларусь / М. А. Шехова; автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук; Нац. акад. наук Беларуси, Институт экономики. – Минск: Беларуская навука, 2002. – 136 с.

2. Шехова, М. А. Проблемы и направления развития малого бизнеса в регионах / М. А. Шехова // Белорусский экономический журнал. – 2000. – № 1. – С.80-88.

**Assessment Center як нова технологія в системі управління персоналом**  
**Кармінська-Бєлоброва М. В.** доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет»  
*marinabelobrova@gmail.com*

Зміни в економічній і політичній системах у нашій країні надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять суттєвий рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування фактору особистості в побудові системи управління персоналом організації. Широке використання таких понять, як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу включені в загальну систему організаційного управління й тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами. Сьогодні особливої уваги набуває питання, яким чином функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства.

Участь людини в суспільних і виробничих відносинах визначається її бажаннями, можливостями й мотивацією або спонуканням до вирішення поставлених перед нею цілей. Тож ефективно управління персоналом неможливе без розуміння мотивів і потреб людини з метою правильного використання стимулів до праці. Водночас у кожній організації існують свої унікальні вимоги до співробітників. Певні додаткові вимоги висуваються з огляду на специфіку корпоративної культури організації: фахівець, який відмінно працює, в «агресивному» або «м'якому» середовищі, швидше за все, не буде ефективно працювати в іншій компанії з іншими методами і принципами ведення бізнесу [1].

Вперше Assessment Center як процедуру кадрової роботи застосували в компанії AT&T в 1954 році в рамках дослідницької програми, і вже через чотири роки її стали постійно використовувати для оцінки готовності до управлінської діяльності. У 1960-1970 рр. багато американських фірм створили у себе Центри Оцінки персоналу [2].

При впровадженні технології Assessment Center в процеси управління персоналом найбільш проблемними є два моменти. Перший – це розробка правильних моделей компетенцій, які підлягають оцінці, і другий – надання результатів оцінки в такому вигляді, який буде підходити для подальшого використання при розробці планів розвитку персоналу.

Якщо розглядати процедуру впровадження технології Assessment Center як внутрішній проект, то необхідно виділити кілька послідовних етапів:

1. Підготовчий.
2. Етап безпосереднього оцінювання персоналу.
3. Етап обробки результатів.

Підготовчий етап є найбільш відповідальним у всій процедурі проведення оцінки персоналу. Саме від нього залежить, наскільки надійними, об'єктивними, прийнятими і застосовними будуть результати. Тому, при розгляді процесу впровадження технології Assessment Center в систему управління персоналом, і хотілося б приділити особливу увагу саме підготовчого етапу [6, с. 154].

На підготовчому етапі проводяться наступні види робіт:

- затверджується склад робочої групи проекту оцінки;
- розробляються моделі компетенцій по кожній посаді;
- формуються групи учасників оцінки;
- підбираються інструменти оцінки – рольові ігри, тести, кейси та ін.;
- розробляється сценарій Assessment Center для кожної групи;
- визначається і навчається склад експертів (ассесорів).

При розгляді впровадження технології Assessment Center за рахунок внутрішніх ресурсів організації, рекомендується включити до складу внутрішньої робочої групи фахівців HR-підрозділу, керівників структурних підрозділів, які братимуть участь в розробці моделей компетенцій. Основним завданням робочої групи є координація всього процесу від розробки необхідних документів до надання результатів оцінки в формі звіту.

Кардинальні зміни в економіці України останніми роками вимагають всебічного аналізу господарського механізму управління, зокрема персоналом. Це пов'язано зі зростанням ролі персоналу організації в умовах становлення ринкових відносин. Технології Assessment Center це комплексні соціально-діагностичні методи, які систематично реєструють досягнення або недоліки поведінки працівників, що беруть участь в якості об'єктів оцінки.

Отже, Assessment Center це сучасні технологічні інструменти оцінки персоналу. Перевагами технологій Assessment Center є висока соціальна та прогностична валідність, а також об'єктивність оцінки. Комплексність технологій означає комплексне використання декількох діагностичних інструментів, які імітують реальну діяльність з метою максимального її відтворення.

Використана література:

1. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки / М. В. Кармінська-Белоброва // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 123–126.

2. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала / М. Кляйнманн. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 215 с.

3. Пархоменко Н. А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля. – 2009. – № 3. – С. 133–135.

**Особливості та проблеми інвестування в персонал підприємства**  
**Ковальова В. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування**  
*Національного фармацевтичного університету,*  
*vikakova04@gmail.com*

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається компетентністю її персоналу, адже кадри вирішують все. В сучасних умовах коли знання, уміння та навички персоналу швидко застарівають, досить важливим є спроможність організації постійно інвестувати у професійний розвиток своїх працівників.

В. Савченко дає таке визначення професійного розвитку персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [1].

Проте інвестиції в персонал підприємства не вичерпуються лише інвестиціями в його професійний розвиток. Погоджуємося із А. Момчасвою, яка вважає, що всі види витрат, які можна оцінити в грошовій або іншій формі і які призводять до зростання продуктивності праці та заробітної плати працівника є інвестиціями в персонал. Процес інвестування здійснюється розглядається і як вкладення фінансових ресурсів, і як витрати часу та сили, тобто як певні види людської діяльності [2].

А. Тельнов визначає такі види інвестицій у персонал підприємства: пряма заробітна плата; оплата невідпрацьованого часу (щорічні відпустки, оплата по хворобі, оплата неробочих і святкових днів та ін.); преміальні і грошові винагороди (премії в кінці року або сезонні премії; премії по участі у прибутках та ін.); вартість професійного навчання (підготовка кадрів; підвищення кваліфікації; перепідготовка; навчання у ВНЗ та ПТУ; заробітна плата викладачам; розробка методик навчання); вартість культурно-побутового обслуговування (вартість їдальні на підприємстві та інші послуги з харчування; витрати на функціонування профкому підприємства та вартість пов'язаних з цим послуг для зайнятих); витрати на соціальний захист (встановлені законом виплати на соціальне забезпечення; медичне обслуговування; техніку безпеки; додаткові пенсії); витрати на якість праці (забезпечення сприятливих умов праці; активізація творчої діяльності; заохочення раціоналізаторства і винахідництва; матеріальне стимулювання за якість праці; підтримання високого рівня культури праці); витрати праці, які ніде не класифіковані (вартість перевезення робітників на роботу і з роботи; вартість робочого одягу; вартість відновлення здоров'я та інші види вартості праці) [3, с. 237].

За статистикою, більшу частину коштів у розвиток персоналу вкладають організації, які займаються фінансами, страхуванням, нерухомістю, високими

технологіями і транспортними послугами, і, як правило, меншу в області виробництва, охорони здоров'я, агрокультури, будівництва і освоєння родовищ [4].

До основних особливостей інвестування в персонал підприємства відносяться наступні аспекти:

1. Обсяг отриманих прибутків та інших дивідендів прямо залежить від терміну працездатності працівника.

2. Людський капітал підприємства схильний до зносу, однак він має властивість накопичення і примноження.

3. Підвищення прибутковості людського капіталу спостерігається тільки в процесі його накопичення (за допомогою перенавчання та виробничого стажу).

4. Інвестиціями в персонал можуть бути визнані лише ті вклади, які економічно виправдані.

Проте інвестиції у персонал не просто вкладення, вони повинні бути підкріплені працею і зусиллями, спрямованими на саморозвиток працівника, розвиток його креативності та творчості.

Аналіз літератури [1-4] дав змогу визначити певні фактори, які стримують вкладення інвестицій в персонал:

– незацікавленість роботодавців інвестувати у персонал у зв'язку із нечітким баченням ефективності цих інвестицій;

– недостатність фінансових ресурсів для забезпечення інвестицій в персонал підприємства;

– недостатній рівень заохочення професійного розвитку працівників;

– невпевненість роботодавця щодо лояльності працівників, які проходять навчання, оскільки працівники, які підвищили кваліфікацію, можуть перейти на інше підприємство, що призведе до втрати коштів;

– відсутність єдиної методики оцінки ефективності інвестицій в персонал;

– недостатня мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня;

– нерозуміння роботодавцями причинно-наслідкового зв'язку між інвестиціями в персонал та ефективністю діяльності підприємства;

– складність визначення витрат, які необхідно віднести до інвестицій в персонал;

– тривалий період окупності інвестицій в персонал.

Для вирішення цих проблем необхідна чітка стратегія підприємства щодо інвестування у розвиток персоналу та розподіл функцій між учасниками процесу управління розвитком персоналу. Так менеджери вищої ланки повинні пов'язувати загальну стратегію розвитку персоналу із з поточними та перспективними організаційними потребами підприємства. Менеджери середньої ланки повинні активно підтримувати працівників у навчанні та використовувати ними набутих знань та вмінь у практичній діяльності. Працівники підприємства повинні прагнути до постійного розвитку, підтримувати зусилля керівництва, спрямовані на забезпечення зв'язку заходів із розвитку персоналу із підвищенням ефективності діяльності підприємства.

Підводячи підсумки, варто зазначити, що інвестуючи у розвиток свого персоналу керівництво підприємства не повинно розраховувати на швидку окупність внесених вкладень. Тільки при правильній стратегії розвитку персоналу із з поточними та перспективними організаційними потребами підприємства та при повній самовіддачі такі вкладення будуть приносити зиск. Проте варто зазначити, що більшість відомих у всьому світі компаній, йшло по шляху свого розвитку саме шляхом вкладання коштів в свій персонал.

Використана література:

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
2. Момчева А. М. Інвестиції в персонал як чинник підвищення ефективності діяльності організації / А.М. Момчаєва // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2400> (дата звернення 12.10.2019).
3. Тельнов А. С. Трансакційний підхід до інвестицій в людський капітал / А. С. Тельнов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 235–241.
4. Рісін І. Є. Інвестування коштів у персонал як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства / Рісін І. Є. // Управління персоналом. – 2009. – № 15. – С. 36–38. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2126> (дата звернення 12.10.2019).

**Вплив організаційної культури на управління персоналом в організації**  
*Ковальова В. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ,  
Холостенко В. В., здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності  
«Адміністративний менеджмент» НФаУ,  
story2302@mail.ru*

Сьогодні існує безліч підходів до визначення залежності між культурою підприємства і результатами його діяльності. Вони визначають вплив культури на діяльність організації через такі процеси: корпоративний дух; ухвалення рішень; контроль виконання; канали комунікації; ототожнення організації; сприйняття внутрішнього середовища; виправдання своєї поведінки [1, с. 18].

Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості організаційна культура може значно впливати на трудову поведінку, мотивацію та саморозвиток працівників.

М. Артеменко пропонує розрізняти позитивну та негативну організаційну культуру [2]. Позитивна організаційна культура фіксує для працівника цінність своєї професійної діяльності як способу особистісної трудової, творчої самореалізації й саморозвитку та цінність свого підприємства як умови забезпечення власних актуальних потреб. Негативна організаційна культура відображає ситуацію, коли трудова діяльність для персоналу на конкретному підприємстві різною мірою вигідна, проте не цінна з точки зору саморозвитку персоналу та творчої самореалізації.

Н. Фіщук та І. Ломачинська визначають такі специфічні функції організаційної культури: надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності; допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві; стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконання окреслених завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [2].

Організаційна культура створюється й підтримується керівником. Керівник, опановуючи цей інструмент управління, створює підстави для управління персоналом,

його поведінкою. Проте виникає проблема визначення, що в організаційній культурі є першопричиною, а що наслідком, чим можна управляти, а що треба враховувати як даність. Американський вчений Е. Шейн одним з перших структурував рівні організаційної культури. Сьогодні в науковій літературі [1, 4, 5] все більше аналізують їх зміст:

– зовнішні прояви культури, з якими одразу стикаються клієнти та партнери (фірмовий стиль, манеру спілкування, лозунги, прийнятий дрескод, оздоблення офісних приміщень, офіційні церемонії, корпоративні заходи тощо);

– внутрішня частина організаційної культури, а саме: правила, які визначають етику та деонтологію фармацевтичного працівника, ставлення до споживачів лікарських засобів та медичних виробів, партнерів, держави, суспільства, самої організації. Основними документами, які регулюють ці правила, є Корпоративні кодекси фармацевтичних підприємств як найвищі стандарти індивідуальної поведінки, що створюють взаємну довіру, Етичний Кодекс фармацевтичних працівників України та посадові інструкції;

– глибинний рівень культури, який виступає як мотиваційна складова для відповідальних за формування організаційної культури.

Залежно від розстановки базових положень, організаційна культура носить свій відмінний для кожної організації відтінок й може по-різному впливати на поведінку працівників.

Використана література:

1. Братішко Ю. С. Роль корпоративної культури у формуванні системи соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств / Ю. С. Братішко // Молодий вчений. – 2014. – № 12 (15). – С. 232–238.

2. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: структурні компоненти і моделі / М. Г. Артеменко // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія: Теорія культури і філософія науки. – 2011. – № 940, вип. 41. – С. 119-123 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhITK\\_2011\\_940\\_41\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhITK_2011_940_41_29).

3. Кевин М. Томсон Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение / Кевин М. Томсон; [Пер. с англ. А. С. Карпенко]. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 243 с.

4. Кайдалова А. В. Корпоративна (організаційна) культура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6060/korporativna-organizacijnakultura><http://pharmencyclopedia.com.ua/article/6060/korporativna>.

5. Ліфінцев Д. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації / Д. С. Ліфінцев // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24–25. – С. 190–193.

### **Підвищення ефективності системи кадрової безпеки фармацевтичних підприємств**

*Коляда Т. А., к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування НФаУ  
takolyada@ukr.net*

*Абраштова Є.О., здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Забезпечення кадрової безпеки фармацевтичних підприємств та визначення її складових є сьогодні актуальними як у науково-теоретичному, так і у практичному

плані та потребують додаткового ґрунтового дослідження. Адже, ефективна система кадрової безпеки має цілеспрямований вплив на формування економічного росту і стабільності підприємства і частіше це досягається за рахунок рівня інтелекту співробітників, дієвої мотивації їхньої праці, формування у них корпоративного мислення, профілактики та попередження загроз, які можуть виникати в колективах, та поведінки окремих робітників, тобто грамотного операційного ризик менеджменту. Іншими словами, кадрова безпека має бути направлена на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу установи, а з іншого – стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи. Умови для стабільного функціонування підприємства створюють високопрофесійні і вірні йому співробітники, боротьба за залучення та виховання яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки [2, с. 58].

Забезпечення системи кадрової безпеки з метою попередження загроз підприємству від його персоналу повинно здійснюватися по етапах кадрової роботи: комплектування персоналом, розстановка кадрів і становлення їх у посаді, контроль роботи персоналу та мотивація його лояльної поведінки, звільнення працівників з роботи.

Як наголошують аналітики, під системою кадрової безпеки необхідно розуміти сукупність теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи [3].

Складовими системи кадрової безпеки фармацевтичного підприємства є підсистеми: регулювання чисельності персоналу; розвитку та мотивації персоналу; психологічної підтримки персоналу.

Становленню системи кадрової безпеки відбувається в декілька послідовних етапів, а саме: розробка та затвердження концепції менеджменту персоналу; формування основних принципів менеджменту персоналу; затвердження політики менеджменту персоналу (кадрова політика); ухвала стратегії менеджменту персоналу.

З метою підвищення ефективності системи кадрової безпеки підприємство повинно постійно здійснювати заходи для максимального поєднання інтересів підприємства, колективу та окремого працівника. Також, до кола основних заходів із підвищення ефективності системи кадрової безпеки підприємства, можна віднести : професійне проведення (відбору) добору кадрів; створення належних умов праці; розробка та впровадження системи заходів заохочення; формування корпоративного «духу», згуртованості; забезпечення демократичного стилю керівництва; створення і зміцнення на підприємстві сприятливого морально-психологічного клімату; організаційні заходи, що сприяють збереженню комерційної і іншої службової таємниці [1].

При цьому, основними принципами, що забезпечують дійсне підвищення ефективності системи кадрової безпеки, виступають: принцип науковості; принцип об'єктивності; принцип демократизму; принцип гласності; принцип відбору кадрів за діловими й моральними якостями; принцип ротації кадрів; принцип поєднання інтересів підприємства, трудового колективу й особистості; принцип пропорційності; принцип балансування вікового чинника; принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників та поваги до них [4, с. 45].

Основна цільова установка, завдання та функціональне навантаження підвищення ефективності системи кадрової безпеки фармацевтичного підприємства знаходять своє відображення в таких напрямках як: правове забезпечення; інформаційне забезпечення; розвиток організаційної структури; забезпечення належних та адекватних умов праці персоналу; управління наймом і обліком персоналу; планування і маркетинг персоналу;



управління професійним розвитком персоналу; управління мотивуванням поведінки персоналу; управління соціальним розвитком персоналу.

Отже, підвищення ефективності системи кадрової безпеки фармацевтичного підприємства повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників, забезпечувати дотримання чинного законодавства про працю та сприяти підвищенню конкурентоспроможності банку.

Використана література:

1. Калініченко Л.Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання / Л. Л. Калініченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275>.

2. Сушко Н. М. Менеджмент персоналу в банках / Н.М. Сушко. [навч. пос.]. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 146 с.

3. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>.

4. Шира Т. Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства / Т. Б. Шира // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – С. 44–50.

### **Dress-code на робочому місці: обґрунтовані вимоги чи прояв дискримінації**

*Коляда Т. А., к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
takolyada@ukr.net*

Одним із феноменів теорії управління персоналом є корпоративні стандарти. В багатьох компаніях останнім часом позначилася тенденція запровадження вимог до форми одягу в офісі, що фактично передбачає уніфікацію зовнішнього вигляду персоналу (у багатьох випадках поєднується з вимогою щодо культури мовлення).

На думку фахівців, зовнішній вигляд працівника зумовлено клієнтоорієнтованістю, що формує образ компанії, впливає на довіру клієнтів і ділових партнерів, їх готовність співробітничати (поширеним є твердження «як театр розпочинається з роздягальні, так й довіра клієнта до компанії розпочинається з довіри до її працівників, зовнішній вигляд яких має свідчити про корпоративну належність та дотримання високих стандартів комунікації, поведінки і зовнішнього вигляду»).

Як наслідок, на рівні локальних нормативних актів адміністрацією закріплюються імперативні норми, недотримання яких працівниками зазвичай тягне дисциплінарну відповідальність. Запровадження роботодавцями вимог до зовнішнього вигляду працівників, з одного боку, свідчить про прагнення формувати корпоративну культуру, забезпечити впізнанність і посилити привабливість суб'єкта на ринку послуг, а з іншого боку, може кваліфікуватися як прояв дискримінації працівників.

Dress-code в перекладі з англійської «код одягу», під яким розуміється професійний одяг або уніформу. Це словосполучення вперше виникло в Лондоні. Дресс-код потрібен для того, щоб було зручно розпізнавати професійну приналежність та соціальний клас людини. Дресс-код – це не тільки уніформа, а й стиль одягу, її складові частини, зовнішні елементи [1].

Сьогодні викристалізувалося два найпоширеніших підходи до встановлення вимог щодо зовнішнього вигляду персоналу, а саме:

– авторитарний (жорсткий) – передбачає тотальне регулювання зовнішнього вигляду працівників, здійснення перманентного контролю за дотриманням чинних вимог і застосування санкцій до осіб, які не дотримуються встановлених стандартів;

– демократичний (поміркований) – вимога поширюється на проведення представницьких (публічних) заходів, а у разі відсутності гострої виробничої необхідності працівникам дозволено перебування на робочому місці в охайному одязі, що відрізняється від ділового стилю.

Одяг диференціюється за низкою критеріїв, а саме: залежно від призначення формений одяг (уніформа, обмундирування), фірмовий одяг (корпоративний), спеціальний одяг; залежно від категорії персоналу (наприклад, вимоги до одягу працівників секретаріату можуть відрізнятися від вимог до персоналу служби технічної підтримки); залежно від пори року (осінньо-весняний та літній періоди).

Останнім часом в Україні сформувалися певні підходи до запровадження дресс-коду. Було прийнято низку нормативно-правових актів, що передбачають вимоги щодо зовнішнього вигляду державних службовців. Проаналізувавши зміст окремих з них можна стверджувати про наявність хибного уявлення природи та призначення дресс-коду. На нашу думку, окремі положення деяких нормативних актів містять і дискримінаційні ознаки. Наприклад, зовнішній вигляд відображається на кар'єрному зростанні працівника; діловий стиль одягу надає авторитетності і свідчить про компетентність працівника; під час вибору одягу слід урахувувати колір шкіри, очей, волосся, а також вік; жінкам не варто зловживати брючними костюмами і брюками; костюм жінки повинен бути їй до лиця та ін.

Таким чином, вважаємо, що установа яка встановила доволі жорсткі вимоги (речі повинні бути високої якості; з високоякісної вовняної, напівшерстяної тканини чи з льону; два дні підряд не можна ходити на роботу в одному і тому ж вбранні) до зовнішнього вигляду працівників, має хоча б частково компенсувати витрати на одяг.

Крім того, недопустимими є деякі вимоги за обставин в яких роботодавець не створює відповідні умови праці. Так, наприклад, приписи про недопустимість в будь-яку пору року одяг ручного плетіння та трикотажних речей, вважаємо недоцільними. В деяких службових приміщеннях досить часто температура повітря буває занадто низькою для перебування у приміщенні протягом робочого дня. А влітку – навпаки, у приміщеннях доволі тепло для постійного перебування у колготах чи панчохах. На нашу думку, у випадках встановлення відповідних вимог роботодавець зобов'язаний встановити належні умови праці.

Також, деякі вимоги є майже шкідливими для здоров'я. Особливо це стосується вагітних жінок (наприклад, туфлі-човники на підборах 5 см.), осіб з хворобами нижніх кінцівок (шкарпетки з тугою резинкою).

Окремі вимоги містять ознаки дискримінації (коректною прикрасою є обручка; дорогі камені носять заміжні жінки; хрестик носити під одягом; не використовувати аромати з пряними нотами в першій половині дня, бо жінки можуть дратуватись, якщо відчувають не приємний для себе запах; жінки повинні не зловживати брючними костюмами і брюками).

Резюмуючи, зазначимо, що доцільним в трудовому законодавстві України закріпити право роботодавця запроваджувати вимоги до зовнішнього вигляду працівника у контексті ствердження корпоративної культури та підвищення

привабливості компанії для потенційних клієнтів і партнерів. Необхідно визнати, що встановлення уніфікованих вимог щодо дотримання працівниками ділового стилю у повсякденному одязі має за мету відповідність загальноприйнятим у суспільстві нормам ділового стилю та світського характеру, забезпечення здорового морально-психологічного клімату в колективі, зміцнення позитивного іміджу та привабливості компанії.

Перспективним вбачається формулювання роботодавцем своєрідних стандартів-орієнтирів щодо одягу, зачіски або макіяжу за обов'язкової умови чіткого визначення того, що є неприйнятним (можна визнати прийнятність практики деяких компаній щодо інформування персоналу про подібні вимоги через «Книгу працівника» або «Пам'ятку новому працівнику»).

Водночас варто приділити особливу увагу запобіганню дискримінаційних проявів з боку роботодавців, забезпечивши формально-правове закріплення засадничих вимог, на яких мають ґрунтуватися вимоги щодо зовнішнього вигляду працівників (можливо, шляхом ухвали Типового положення про дресс-код). Також, слід вичерпно визначити перелік можливих санкцій за порушення встановлених вимог.

Використана література:

1. Щиголев Ю. В. Адвокатский дресс-код / Ю. В. Щиголев // Адвокатская практика. – 2009. – № 4. – С. 28 – 33.

2. Резніченко В.І. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного, ділового протоколу та етикету . – К.: УНВЦ «Рідна мова», 2003. – 480 с.

3. Павлова Н. Парламентський дресс-код: як одягаються нардепи // Грушевського 5 від 22.02.2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://grushevskogo5.com/slider/parlamentskiy-dres-kod-yak-odyagayutsya-nardepi/>.

### **Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури підприємства**

*Лаврук О. С., к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування Подільського державного  
аграрно-технічного університету  
lavrukoksana73@gmail.com*

Розвиток організаційної культури підприємства є своєрідним ключем до підвищення результативності праці колективу, ефективності діяльності і підприємства та його підрозділів. Саме тому організаційна культура підприємства розглядається як один з найбільш дієвих механізмів досягнення згуртованості його колективу, поліпшення морально-психологічного клімату і підвищення результативності діяльності, виконання місії, досягнення поставлених цілей і завдань підприємства. Зважаючи на це, розвиток організаційної культури підприємства повинен відбуватися з урахуванням основних характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування конкретного підприємства, починаючи з аналізу потенціалу підприємства і закінчуючи діагностикою умов його розташування, специфіки функціонування, особливостей ринкової кон'юнктури, що зумовлює розробку концептуальних підходів.

Формування організаційної культури підприємства передбачає цілеспрямовану зміну всіх її основних складових, в яких мають отримати відображення специфічні

особливості, пов'язані з розвитком персоналу [2] Тому це складний і кропіткий процес, що вимагає підвищеної уваги та відповідальності з боку управлінського персоналу підприємства при розробці відповідних соціально-культурних програм, що лежать в основі культурної парадигми підприємства. Повне делегування повноважень при формуванні організаційної культури підприємства є неможливим і недоцільним, оскільки ключова роль у вирішенні даного питання відводиться керівнику підприємства і залежить від ступеня його безпосереднього включення в цей процес навіть при залученні експертів і консультантів в сфері HR-технологій. При цьому сформована загальна персональна культура керівника та його управлінська культура є певним орієнтиром, зразком для наслідування для більшості співробітників підприємства, зокрема управлінського персоналу вищої та середньої ланки.

Найчастіше формування основ організаційної культури підприємства відбувається з моменту створення підприємства і може здійснюватися стихійно, без участі його керівника. В цьому випадку не всі компоненти організаційної культури підприємства будуть визначені та розкриті належним чином, наявність яких необхідна для ідентифікації підприємства на ринку, підвищення рівня його впізнаваності, формування позитивного іміджу. Тому стихійно сформована організаційна культура під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів не завжди відповідає місії та основним завданням підприємства. Внесення змін до неї також є проблематичним порівняно з коригуванням організаційної культури, сформованої безпосередньо за участю його керівника.

Формування організаційної культури конкретного підприємства є певним базисом для поступового переходу в якісно новий, поліпшений стан з метою досягнення поставлених завдань [3, с. 114]. Роль керівника при формуванні організаційної культури підприємства чітко простежується при вирішенні першочергових завдань щодо установки ціннісних орієнтирів організаційної поведінки на підприємстві як найважливішого елемента організаційної культури глибинного рівня. Правильно і чітко сформована організаційна культура сприяє розвитку підприємства в цілому, підвищенню продуктивності праці, саморозвитку і самореалізації його персоналу, згуртованості команди і якісному поліпшенню діяльності. Тому внесок керівника при формуванні і розвитку організаційної культури підприємства неможливо переоцінити.

В узагальненому вигляді концептуальні підходи до формування та розвитку організаційної культури підприємства охоплюють такі етапи: визначення головної мети, підцілей і завдань, діагностика потенціалів підприємства і його ресурсного забезпечення, вибір моделі розвитку організаційної культури, визначення шляхів і способів реалізації цілей і завдань, розробка системи заходів і механізмів, оцінка результату і моніторинг ситуації.

Концептуальний підхід до формування організаційної культури підприємства базується, в першу чергу, на визначенні основних цілей діяльності підприємства на даний момент розвитку і в майбутньому. Правильне розуміння цілей майбутнього і повне їх формулювання дозволяє перейти до вивчення глибинних елементів організаційної культури, її підповерхневих, поверхневих елементів в результаті повної діагностики системи соціально-трудових відносин, ресурсного забезпечення та визначення потенціалів.

Ресурсне забезпечення підприємства є основою ефективної організаційної культури підприємства, оскільки сам процес новоутворення вимагає значних фінансових вкладень, пов'язаних з виробленням зовнішніх (видимих) атрибутів

організаційної культури та їх впровадженням, а також залучення людського капіталу. Слід відмітити, що застосування знань, зусиль, практичного досвіду і таланту сильної команди топ-менеджерів, залучення експертів і консультантів з управління персоналом є необхідним. Вивчення ресурсного потенціалу дозволяє визначити ступінь його матеріально-технічної готовності до проведення організаційних процедур.

Діагностика інформаційно-інноваційного потенціалу дозволяє виявити приховані резерви для вдосконалення організаційної культури, а саме системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, автоматизації трудової діяльності.

Важливе значення має діагностика умов і факторів зовнішнього середовища функціонування, проте більш комплексно враховується при визначенні необхідності внесення змін при розробці напрямів організаційної культури підприємства. Аналіз умов зовнішнього середовища господарювання підприємства передбачає встановлення ступеня впливу чинників на розвиток організаційної культури підприємства на різних рівнях культурної ієрархії. Йдеться мова про дослідження факторів макросередовища, зокрема факторів національного економічного простору, які зумовлюють рівень сформованості і розвитку національної економічної культури. Таким чином, коригування організаційної культури є природним явищем і здійснюється в довільному напрямку.

Зауважимо, що найчастіше коригування організаційної культури підприємства є чітко визначеним і необхідним, зокрема при виникненні систематичних конфліктів і проблем соціально-психологічного, соціально-економічного характеру та кадрового плану, при злитті або реорганізації підприємства, розширенні виробництв, необхідності виходу на нові ринки збуту продукції, що супроводжується перетворенням його організаційної структури, а також при переході підприємства на нову стадію життєвого циклу розвитку.

Тому розвиток організаційної культури передбачає не скасування, а поступову трансформацію її цінностей з урахуванням мінливих стратегічних цілей, напрямів сучасної політики підприємства. З іншого боку, розвиток культури підприємства виступає в якості заключного етапу процесу зміни. При цьому передбачається спостереження за цінностями, переконаннями і здійснення практичних результатів внесення змін до культури підприємства з урахуванням впливу усіх обставин.

Саме визначення ціннісної орієнтації і формування ціннісної структури лежить в основі моделювання організаційної культури підприємства. Вибір прийнятної моделі становлення і вдосконалення організаційної культури з точки зору її оптимізації для конкретного підприємства є ядром реалізації концептуальних підходів, спрямованих на формування і розвиток культурних складових підприємства.

Таким чином, зазначені концептуальні підходи націлені на розробку програми впровадження більш досконалої організаційної культури підприємства, на здійснення заходів щодо контролю та моніторингу всього процесу.

Використана література:

1. Дяченко Т. О. Загальні підходи при впровадженні змін організаційної культури / Т. О. Дяченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №8(99). – С. 116–119.

2. Кравченко В. О. Організаційна культура в системі управління персоналом / В. О. Кравченко, В. Г. Никифорова // Проблеми системного підходу в економіці. – 2010. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf>.

3. Лаврук О.С. Формирование и развитие организационной культуры предприятия / О.С. Лаврук // Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. Științe Economice. №. 1 (13). – 2015. –Р. 109–120.

4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Под ред Т. Ю. Ковалевой; пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

**Сутність управління персоналом в сучасних умовах господарювання**  
**Наумов П. А.,** здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності 073«Менеджмент»  
денної форми навчання Харківського національного університету міського  
господарства імені О.М. Бекетова

Науковий керівник: **Волкова М.В.,** к.е.н., доцент кафедри менеджменту і  
публічного адміністрування Харківського національного університету  
міського господарства імені О.М. Бекетова,  
*milaha7432@gmail.com*

Управління персоналом є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Від раціональності організації управління персоналом в цілому залежить ефективність господарської діяльності підприємства, можливість досягнення високих економічних результатів, одержання прибутку. Персонал займає особливе місце в системі ресурсного забезпечення підприємства.

У ряді випадків управління персоналом ототожнюють з управлінням людськими ресурсами, що не є вірним, оскільки за деякими визначеннями управління людськими ресурсами можна звести лише до планування та управління людськими ресурсами підприємства. Але більш поширене визначення управління людськими ресурсами можна використовувати як аналог категорії «управління персоналом»: управління людськими ресурсами – це стратегічне та оперативне управління діяльністю, яке спрямоване на підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства [1].

На нашу думку, при використанні у наведеному визначенні терміна «персонал» замість «людські ресурси» наблизить вищеозначене формулювання до питання, що розглядається.

Інші дослідники вважають, що управління персоналом – це цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства. Вважаємо, що це визначення також не обмежує впливу з боку керівників або фахівців. Основний ключовий момент у визначенні – розгляд мети управлінських дій, тобто відстежується стратегічний погляд на управління персоналом. Менеджмент персоналу визначає управлінський вплив, який базується на управлінських функціях відносно управління персоналом. Серед таких функцій виділяють планування потреби у персоналі, організацію праці персоналу; координацію та регулювання персоналу; мотивацію персоналу; контроль персоналу [2].

Ми погоджуємося з тим, що у рамках управління персоналом мають місце всі управлінські функції, які знаходяться у взаємозв'язку та впливають одна на одну, але деякі дослідники виражають думку про те, що управління персоналом можна ототожнювати з однією із функцій менеджменту – функцією керівництва.

Управління персоналом – наука і практика керівництва персоналом, яка, у свою чергу, є однією з функцій управління та характеризується такою специфікою [3]:

– працівники мають інтелект, їх реакція на зовнішню дію – емоційно-усвідомлена, таким чином, процес взаємодії між підприємством і робітником є двубічним;

– працівники схильні до постійного вдосконалювання та саморозвитку, що є найбільш важливим та довготривалим джерелом підвищення ефективності діяльності підприємства;

– трудове життя людини продовжується у сучасному суспільстві 30 – 50 років, тобто відношення між працівником і підприємством можуть бути довготерміновими;

– люди приходять до підприємства усвідомлено, з чітко визначеними цілями та чекають від нього допомоги або можливості реалізації цих цілей. Таким чином, задоволеність робітника є такою ж необхідною умовою, як і задоволеність підприємства.

Управління персоналом – це науковий напрямок, сукупність концепцій і теорій, предметом якого є методи, засоби, чинники впливу на ефективне використання потенціалу персоналу у відтворювальному процесі підприємства. Основна мета управління персоналом – поєднання у рамках кадрової політики підприємства ефективного планування потреби у персоналі, науково обґрунтованої та застосованої практично оцінки персоналу, планування кар’єрного зростання, ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей робітників, результативного контролю й оптимального вирішення задач, які визначаються вимогами ринку [4].

На основі проведеного узагальнення, обґрунтування існуючого понятійного апарату можна зробити висновок відносно того, що управління персоналом можна визначати у вигляді функції, що реалізується у рамках кадрової політики з урахуванням складових політики підприємства і узгодження із стратегією розвитку.

Використана література:

1. Одегов Ю. Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 256 с.

2. Гладышев В.М. Муниципальная кадровая политика: Учеб. пособие. –М.: Муниципальный мир 2003г. – 256 с.

3. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.

4. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.-метод. Пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – К.: МАУП, 1997. – 300с.

### **Формування та реалізація кадрової політики державних установ**

**Озаровська А. В.**, к. н. з держ. упр., викладач кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
*avon726@gmail.com*

**Кардаш Р. В.** здобувач вищої освіти 2 курсу спеціальності  
«Адміністративний менеджмент»  
Національного фармацевтичного університету

Трансформація елементів системи суспільно-економічних відносин, які на сьогодні не відповідають національним інтересам України та сучасним потребам

громадян зумовлена об'єктивними реаліями ринкової економіки та демократичними тенденціями розбудови державності. Саме тому реформування суспільного життя відбувається водночас з адміністративною реформою, яка має на меті удосконалення функціонування державного апарату шляхом кадрового забезпечення реформ, активізації і професіоналізму державних службовців, нарощуванням та конструктивним використанням кадрового потенціалу [2, с. 102].

Державна кадрова політика – це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання людських, трудових, кадрових ресурсів країни, планування для досягнення цієї мети довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, чітко визначених заходів щодо ідеологічного, програмного та ресурсного забезпечення головних передумов для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою. Особливістю формування нової державної кадрової політики є те, що держава та особа виступають як соціальні партнери в професійно-трудої діяльності. Визначальним принципом сучасної кадрової діяльності є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави.

Метою кадрової політики є формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на отримання як економічного, так і соціального ефекту. Погоджуючись з таким визначенням мети кадрової політики, а саме прогнозування та програмування кадрового забезпечення, спрямованого на формування професійного розвитку та раціонального використання управлінських кадрів, у контексті сучасного етапу розвитку української держави можна виділити такі основні аспекти: становлення розвинутого інституту державної служби і органах місцевого самоврядування та підготовка, формування, виховання управлінських кадрів нової генерації, здатних ефективно діяти в умовах ринково-демократичних перетворень [3, с. 13].

Принципово важливо відзначити, що за останні роки істотно збагатилась правова база та закріпились правові основи формування та реалізації державної кадрової політики. Державна кадрова політика здійснюється на основі: положень, закріплених у Конституції України; Закону України «Про державну службу»; Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»; Закону України «Про місцеві державні адміністрації»; інших нормативних актів.

Для формування та реалізації кадрової політики державних установ в незалежній Україні було прийнято «Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» [1]. Отже, формування та реалізація кадрової політики державних установ пов'язані з перетворенням державно-управлінського апарату на структуру, що має давати простір для самореалізації талановитих людей, сприяти зосередженню інтелектуального й морального потенціалу, формуванню атмосфери відданості країні та її народу. Цілісність країни, її безпека, демократія і законність, свобода і вільний розвиток особистості – цінності, які мають бути покладені в основу формування оновленої моделі вітчизняної державної служби.

Використана література:

1. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. (дата звернення: 11.10.2019).



2. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я. Ф. Жовнірчик. // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 12. – С. 102–107.

3. Серьогін С. М. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.

### **Мотивація і стимулювання праці в підприємстві (організації) як одна із HR-функцій керівника.**

*Озаровська А. В., к. н. з держ. упр., викладач кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
avon726@gmail.com*

*Пасинок Я. І. здобувач вищої освіти 1 курсу спеціальності  
«Адміністративний менеджмент»  
Національного фармацевтичного університету*

У сфері матеріального виробництва у взаємному зв'язку знаходяться три види ресурсів. Серед них – кадри, які є найбільш цінною і важливою частиною продуктивних сил суспільства.

HR-функції – це функції з управління персоналом. Вони орієнтовані на формування команди лояльних, мотивованих і стабільно працюючих співробітників. Ефективність ваших співробітників і вашого підприємства, лояльність ваших підлеглих, тривалість їх роботи в організації залежать від якості виконання вами HR-функцій [2].

Часто керівники думають про функції підбору, адаптації, мотивації так: «Це не моя робота, це робота напрямку HR». Це міф. Виконання HR-функцій – прямий обов'язок керівника. Однією із HR-функцій керівника є функція мотивації.

Успішна реалізація стратегічних і тактичних завдань підприємства можлива лише за відповідної мотивації його персоналу. Сучасні власники, керівники, і менеджери всіх рівнів в рамках своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність конкретного працівника в процесі праці значний вплив мають різні мотиви, потреби, стимули, цілі.

Як зрозуміти, який у співробітника/кандидата провідний мотив?

1. Ставте питання. *Кандидатам* рекомендовано ставити такі питання: «Що для Вас важливіше за все при виборі роботи?», «Що Вам більш за все подобалось (не подобалось) на попередньому місці роботи?».

*Співробітникам* можна ставити такі питання: «Що для Вас найважливіше в Вашій роботі?», «Що Вам більш за все подобається в Вашій роботі?», «При виконанні якої роботи Ви відчуваєте найбільші труднощі?».

2. Уважно слухайте та аналізуйте. Зверніть увагу на те, про що питає *кандидат* під час співбесіди. Так якщо співробітник більш за все цікавиться системою оплати праці, розмірами бонусів, компенсаціями (наприклад, оплата проїзду), ймовірно за все, його провідний мотив – матеріальна винагорода. Прислухайтесь до того, що *співробітник* розповідає про роботу своїх друзів та знайомих, адже плюси, які він бачить в роботі інших, важливі і для нього особисто.

Ви мотивуєте своїх співробітників, коли розмовляєте з ними. Якщо ви не будете розмовляти з співробітниками, цікавитися їхніми успіхами і невдачами, ви нічого не досягнете в управлінні ними.

Найпоширеніший тип бесіди при спілкуванні зі співробітниками – це зворотній зв'язок.

Зворотний зв'язок – це Ваш відгук про роботу співробітника. Правильний зворотний зв'язок – сильний мотиватор. Від того, як Ви проведете з співробітником розмову про виконану роботу, скажете про його помилки або похвалите за успіхи, залежить те, з яким настроєм ваш підлеглий повернеться до роботи і як якісно і швидко він її зробить.

Найбільш відоме і ефективне правило зворотного зв'язку – «правило бутерброда». Зазвичай застосовується в бесідах з постановки цілей, коригування результатів, розвитку співробітників. Коли ви даєте співробітникові зворотний зв'язок і хочете вказати на його помилки, важливо це робити за наступним принципом. Спочатку відзначте позитивні моменти. Щоб дати зворотний зв'язок за правилом «бутерброда», дотримуйтеся такої структури.

Почніть з позитивної оцінки дій співробітника. Після схвальних слів, сказаних вами спочатку, співробітнику буде легше обговорювати дії, які вимагають покращень. Наприклад: *«Іван, приємно відзначити, що в цьому місяці Ви стали кращим співробітником на думку керівного складу організації. Бачу, що Вам довелося багато попрацювати і налагодити відносини з багатьма клієнтами (покупцями, контрагентами, тощо).*

Обговоріть те, що вимагає змін, узгодьте план дій. *«При цьому Вам ще є куди рости. Зверніть увагу на виконання плану продажів. У цьому місяці Ви виконали тільки половину цього показника. Для організації зараз дуже важливо виконати план. Давайте обговоримо, що Ви можете зробити, щоб поліпшити цей показник».* – Зауважте, критики немає. Є конструктивне обговорення!

Завершіть розмову на позитиві. *«Дуже добре, план узгоджений, тепер діємо. Упевнений, з Вашими здібностями працювати з клієнтами(покупцями, контрагентами) і розташовувати їх до себе Вам це завдання по силам. Виникнуть питання – підходьте!».*

Як зробити «зворотній зв'язок» корисним? Є три прості поради, які в цьому допоможуть.

1. Підготуйте людину заздалегідь. Часто буває так, що все відбувається занадто несподівано: людина не чекала зворотного зв'язку. Навіть якщо зворотний зв'язок буде приємним, за рахунок несподіваності він може сприйматися як напад. Середовище, в якому людина у будь-який момент може отримати зворотний зв'язок, відчувається як небезпечне, тому рекомендується давати його тільки після попередження: *«Я зайду через півгодинки, обговоримо проект».* Так, людина трохи нервуватиме, але принаймні буде готова до розмови.

Це важливо і з точки зору «вікна нейропластичності»: щоб людина сприйняла зворотний зв'язок, вона повинен думати про проблему, до якої він відноситься. Інакше нічого не вийде: ви висловіте усі свої думки, а співрозмовник тільки-тільки почне міркувати, що там в обговорюваній ситуації було. Саме тому, до речі, зворотний зв'язок не може займати менше 15 хвилин, і з них 10 йдуть тільки на «прогрівання нейронів».

2. Будьте конкретні. Якщо ви даєте неконкретний зворотний зв'язок («Ти класний!»), відчувається він теж неконкретно: людина або починає боятися, що це прості лестощі, або починає «зазнаватися»: я такий крутий, що мені все можна. Крім того, неконкретність не дає повторити дію, яка привела до позитивного зворотного зв'язку. Співрозмовникові просто незрозуміло: а чому я класний?

Саме тому важливо сказати, що саме людина зробила добре, що вам сподобалося. Чи навпаки: розповісти, що вийшло не дуже добре, і пояснити, чому ви так вважаєте. Головне, при цьому не давати прямих наказів. «Зроби так, і буде добре» – цей вже тиск і погроза. Розкажіть, що було не так, нехай людина сама прийме рішення.

3. Допмагайте людині рости. Існує два типи мислення – Growth і Fixed mindset. Вони не є природженими, а формуються впродовж життя і сильно залежать від отриманого зворотного зв'язку. Fixed – це коли людину постійно хвалять за якусь дію (наприклад, за вирішені завдання по математиці), і вона помічає чіткий зв'язок: вирішила завдання – молодець, не вирішила – погана. Уся погана, цілком. Для таких людей будь-яка нова справа – великий стрес: неминуче будуть помилки, а помилка – це означає «я увесь поганий». Вони настільки бояться подібних ситуацій, що кидають справу на півдорозі, аби не помилитися.

У процесі дослідження встановлено, що складні умови сьогодення вимагають від керівників підприємств системного бачення у вирішенні проблем розвитку підприємств та досягненні цілей управління персоналом, пов'язаних із мотивацією діяльності та стимулюванням до праці. Наведені визначення мотивації та стимулювання персоналу підприємства дещо відрізняються від тих, що можна знайти в словниках іншомовних слів для термінів «мотивація» і «стимулювання», зате вони чітко показують різницю між ними, тоді як багато керівників вважають їх практично синонімами. Таким чином, підприємство може розраховувати на успіх, якщо воно володіє певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання, навички і здібності на практиці. Здатність використати потенціал працівників залежить від умов праці та їх зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві.

Для того щоб забезпечити зацікавленість управлінського персоналу та інших працівників у реалізації ідей стосовно розвитку підприємства, необхідно створити умови для зацікавленості персоналу у стійкому підвищенні результативності праці та забезпеченні життєздатності підприємства.

Використана література:

1. Брюс Тулган. Быть начальником – это нормально. Пошаговый план, который поможет вам стать тем менеджером, в котором нуждается ваша команда. Вид. «Манн, Иванов и Фербер», – 2016.

2. Загірняк М.В., Перерва П.Г, Маслов О.І. «Економіка підприємства: магістерський курс», Підручник, частина 1.

## **Персонал як об'єкт кадрового менеджменту**

*Садогурська К. В., к.фарм.наук, асистент кафедри фармації Вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет»*

*Кібук С. В., здобувачі вищої освіти 5 курсу спеціальності «Фармація» Вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет»*

*Курдя Т. Ю., здобувачі вищої освіти 5 курсу спеціальності «Фармація» Вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет»  
tetiana.kurdyal351@gmail.com*

Менеджмент персоналу слід розглядати як системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації. Провідними цілями менеджменту персоналу є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу. Ці цілі органічно пов'язані одна з одною. Доведено, що організаційна структура кадрового менеджменту залежить від співвідношення повноважень, функцій, прав, обов'язків, відповідальності в процесі виробництва і реалізації продукції, оскільки, від успішної роботи кадрового менеджменту підприємства залежить продуктивність праці персоналу [1, с. 139].

Для постійного забезпечення підвищення продуктивності праці на підприємстві, необхідно дотримуватися комплексного підходу до управління персоналом, який передбачає облік організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів, який відображає облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, забезпечуючи комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи на підприємстві [2, с. 141].

Персонал особливий склад організації, що працює за наймом і володіє певними ознаками. Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), згідно з кодексом законів про працю України [3, с. 21], хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення наймання. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Ще одна важлива ознака персоналу є володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

1. Постійні, прийняті в організацію безстроково або на термін більш одного року за контрактом.
2. Тимчасові, прийняті на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до чотирьох місяців.
3. Сезонні, прийняті на роботу, яка носить сезонний характер, на термін до шести місяців.

В теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу (формальні і неформальні). Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними, тому що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Але як тільки вони виникають, відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодію між собою за іншими законами, створюючи неформальні групи. Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових прихильностей і таке інше. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить в їх неформальну групу, а хто ні. В неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. В багатьох випадках неформальна група може мати на свого члена вплив, однаковий або більший, за формальну структуру. Однією з найважливіших задач керівника є зближення формальних і неформальних структур, позитивні орієнтації неформальних груп і боротьба з негативними проявами в колективі.

До працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку (Стаття 143 із змінами, внесеними згідно із Законом № 871-12 від 20.03.91). Крім видів заохочення, що передбачені в правилах внутрішнього трудового розпорядку, певні заохочення передбачаються у статутах і положеннях про дисципліну праці, а також в окремих законах.

Наприклад, у ст. 34 Закону України «Про державну службу» встановлюється, що за сумлінну безперервну працю в державних органах, зразкове виконання трудових обов'язків державним службовцем видається грошова винагорода в розмірі та порядку, що встановлюються Кабінетом Міністрів України. За особливі заслуги державні службовці представляються до державних нагород та присвоєння почесних звань.

Таким чином, управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Використана література:

1. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
2. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посіб. / М. Мурашко, – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 560 с.
3. Про працю: закон України від 10.12.71 р. № 322-VII.

## **Процедура оцінювання кадрового потенціалу підприємства радарним методом**

**Смачило В. В.**, к.е.н., доцент кафедри економіки Харківського національного  
університету будівництва та архітектури  
*miroslava.valya@ukr.net*

**Ярець М. В.**, здобувач вищої освіти 5 курсу спеціальності «Економіка»  
Харківського національного університету будівництва та архітектури  
*marina\_yarets@ukr.net*

У період інтенсивного розвитку для ефективного функціонування підприємств необхідно удосконалювати або розробляти нові методи управління бізнес-процесами. Зокрема, головну роль у досягненні цілей бізнесу відіграє персонал, оскільки успіх підприємства залежить не тільки від високих показників конкурентоспроможності, наявності майнового потенціалу, але, в першу чергу, й від рівня освіченості та компетенції кадрового потенціалу.

Сучасні економічні реалії вимагають виважених управлінських рішень в усіх сферах діяльності задля стійкого розвитку екосистем. Базисом для цього є адекватна оцінка того чи іншого об'єкту управління, що вимагає удосконалення методичного інструментарію оцінювання та його адаптації до специфічних вимог суб'єктів господарювання.

Серед пріоритетних об'єктів управління особливо слід виділити людину як носія знань, вмінь, основний фактор капіталізації активів, креативності та інноваційності, агента змін. Саме під час управління нею в процесі праці відбувається трансформації ролі та значущості людини від робочої сили до кадрового потенціалу та капіталу. Все вищевказане у комплексі й обумовлює актуальність та своєчасність даного дослідження.

Основна мета дослідження полягає у розробці процедури використання методу радару для оцінювання кадрового потенціалу підприємства, орієнтуючись на системи мотивації.

Розгляд кадрового потенціалу підприємства як складної динамічної соціально-економічної системи [1] базується на тому, що носіями окремих кадрових потенціалів є штатні працівники високої кваліфікації, саме тому доцільно виходити з оцінювання сукупності окремих потенціалів. Як сукупність потенціалів всіх працівників розглядається кадровий потенціал і в роботі [2], що вимагає в оцінюванні виходити з цієї тези. В той же час, оцінювання КПП [3] рекомендується здійснювати, виходячи з двох позицій: макро- та мікроекономічного, бо, з одного боку, кадровий потенціал є складовою потенціалів більш високого рівня (підприємства, регіону, галузі, країни, тощо), а з іншого – базується на індивідуальному потенціалі працівника, який є основою формування систем більш високого рівня.

Сутність радарного методу полягає в розрахунку відносної площі радару, що будується всередині оціночного кола за визначеними показниками (критеріями). При цьому, показники та їх оцінка здійснюється експертами (фахівцями), а зведення до інтегрального значення відбувається за формулою площі. Порівняння з еталонним (максимальним) рівнем дозволяє виявити сильні та слабкі складові, визначити рівень конкурентоспроможності окремих працівників, графічно оцінити прогаліни. Також, цей метод можна використовувати для оцінки як окремих працівників (наприклад, при прийомі на роботу за завчасно розробленими критеріями), так і в цілому рівня

кадрового потенціалу підприємства. В основу методики оцінювання кадрового потенціалу підприємства покладена дуальна мета – оцінювання індивідуального КП та КПП в цілому.

Для використання радарного методу на підприємстві необхідно:

1. Сформувати групу з експертів, які будуть проводити оцінку;
2. Відібрати показники для оцінки кадрового потенціалу;
3. Об'єднати їх в компоненти;
4. За необхідності – розробити бальну шкалу оцінювання.

Показники, що обираються, максимально повинні описувати побажання до носіїв кадрового потенціалу підприємства та базуватися не лише на основних освітньо-кваліфікаційних вимогах, а й враховувати специфічні потреби керівництва до співробітників.

За допомогою радарного методу можливо, по-перше, оцінити фактичний рівень кадрового потенціалу кожного працівника та підприємства в цілому; по-друге, порівняти його з еталонним рівнем, в динаміці, між різними працівниками. Вказане стає базою управління та розробки кадрової політики та стратегії на підприємстві відносно окремих працюючих.

Застосування методу радару на підприємстві дозволяє оцінити як рівень кадрового потенціалу окремого працівника, так і його сукупний рівень загалом по підприємству. Припущення щодо зростання загального рівня КПП під час збільшення окремих потенціалів працівників потребує розробки відповідної системи мотивації, яку пропонується здійснювати на основі кластеризації працівників та застосуванні різноманітного інструментарію мотивування в залежності від типу кластеру та потреб, які виникають у цьому зв'язку. Використання даного інструментарію дозволить приймати виважені управлінські рішення та формувати кадрову політику та стратегію підприємства. Але дана проблема містка, тому потребує деталізації і подальшого вивчення, і з'ясування усіх нюансів у застосуванні радарного методу на підприємстві.

Використана література:

1. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства» // Механізм регулювання економіки № 3, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view\\_article&article\\_id=444&issue\\_id=30](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view_article&article_id=444&issue_id=30)
2. Гриньова, В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства [Текст] / Гриньова В. М., Писаревська Г. І.: монографія – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Дідченко О. І. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства / О. І. Дідченко, А. В. Довганюк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – № 5 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_01.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_01.pdf)
4. Смачило В. В. Теоретичні засади структуризації кадрового потенціалу підприємства / В.В. Смачило // Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць. – Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2017. – Вип. 2 (14). – С. 215–225.

## **Місце емоційного інтелекту у лідерології нового покоління**

*Торяник Ж. І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін ХННІ ДВНЗ «Університет банківської справи»*

*Пукалова К. О., студентка ХННІ ДВНЗ «Університет банківської справи»*

*kate.pukalova98@gmail.com*

Протягом останніх десятиліть концепція емоційного інтелекту (далі – EQ) знайшла своє місце в дослідженнях психології та менеджменту. Емоційні переживання у цій концепції розглядаються як особливий «тип знань», якими оперує EQ. Згідно з результатами відповідних досліджень, значущість регулятивно-адаптивних функцій цього виду інтелекту неухильно зростає разом з інтенсифікацією емоційних навантажень на психіку особистості в сучасному постіндустріальному світі. Знання і навички щодо емоційної сфери можуть здобуватися завдяки створеному середовищу та в процесі спеціального навчання.

У кінці ХХ століття сформувався припущення, що існує деяка сукупність здібностей, які дозволяють людині продуктивно взаємодіяти з іншими людьми, на основі розуміння, інтерпретації і контролю власних емоцій та емоцій інших людей. Система таких здібностей отримала назву «Емоційний інтелект».

Відкриття емоційного інтелекту пов'язане з дослідженням, проведеним у 1920-і рр. Р. Торндайком, який уперше виділив таку частину загального інтелекту, як соціальний інтелект, тобто здатність розуміти інших і діяти або поводитися мудро по відношенню до оточення.

Найактивнішим популяризатором поняття емоційного інтелекту вважається Д. Гоулман, американський журналіст і психолог, який у книзі «Emotional Inteligence» на матеріалах психологічних досліджень й опитувань довів, що успіх у житті залежить не стільки від логічного інтелекту, скільки від здатності управляти своїми емоціями – емоційного інтелекту [2].

Розвиток емоційного інтелекту дозволяє формувати стійкі навички свідомої регуляції емоційних станів, самовладання в стресових ситуаціях, навичку конструктивної взаємодії з людьми (співробітниками, клієнтами, близькими) в будь-яких умовах.

Найвищий рівень емоційного інтелекту передбачає наявність розвиненого внутрішнього світу людини і ґрунтується на її настановленнях щодо доцільних форм реагування у цілому класі подібних ситуацій, що породжує почуття психологічного благополуччя, свободи при виборі стратегій поведінки в критичних ситуаціях. Емоційний інтелект є головним інструментом лідера-керівника нового покоління. Протягом усього життя людина, як губка, накопичує досвід сприйняття тих чи інших емоцій, що згодом трансформуються в імпульси, які, своєю чергою, проявляються як відповідь на конкретну ситуацію. Від якості та обсягу цього досвіду залежить уміння розпізнати та використати на свою користь ту чи іншу ситуацію. На відміну від побутового другорядного значення особливо важливо задіяти EQ в системі управління персоналом.

Розглянемо деякі моделі емоційного інтелекту. Так, «Рання» модель емоційного інтелекту, запропонована П. Саловеем і Дж. Меєром ще в 1990 р., вміщувала в себе здібності трьох типів:

- 1) ідентифікація емоцій та їх вираження;
- 2) регулювання емоцій;



3) використання емоційної інформації в процесі мислення [3].

Д. Гоулман виділяє окремі структурні компоненти емоційного інтелекту, а саме: усвідомлення та розпізнавання емоцій; регуляція емоцій та управління ними [2].

Отже, емоційний інтелект керівника на відміну від людини, не зайнятої у сфері управління, орієнтується на емоції, пов'язані з професійною діяльністю. Виходячи із цього, менеджери з високим рівнем EQ знаються на тому, якою вони хочуть бачити компанію завтра, легко розуміються з бізнес-партнерами, опереджають дії конкурентів, знають потреби, настрої та майбутню поведінку власних працівників. Отже, для особистого успіху показник емоційного інтелекту не менш важливий, ніж здатність логічно мислити.

В середині 1990-х років засновники теорії емоційного лідерства Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. Маккі [2] дійшли висновку, що основою реалізації лідерських здібностей керівника є його емоційний прояв, адже лідери здебільшого – це енергійні, впевнені у собі ініціативні люди, чий емоційний стан надихає оточуючих на певну діяльність.

Менеджер нового покоління – емоційний лідер, який здатний за рахунок повного володіння власними та чужими емоціями дати персоналу відчуття ясності та осмисленості в роботі, надихнути на вільне втілення в праці творчих задумів, а також вміє поєднувати та своєчасно, відповідно до сформованої ситуації, використовувати різні стилі лідерства.

Використана література:

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Даниель Гоулман. М.: АСТ Хранитель, 2008. – С.10–43.

2. Дэниел Голуман, Ричард Бояцмс, Энни Макки «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 304 с.

3. Собченко О. М. Способности в структуре эмоционального интеллекта как фактор формирования личности / О. М. Собченко // Наука. Религия. Общество. – 2010. – № 4. – С. 84–87.

### **Особливості менеджменту персоналу в аудиторських компаніях**

*Турчина С. Г., к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Сумського національного аграрного університету*

*sturchina68@gmail.com*

*Азаров В. В., магістрант*

*Сумського національного аграрного університету*

Для ефективного вирішення стратегічних і тактичних завдань на вітчизняних підприємствах особливого значення набуває здатність створення якісного продукту спроможного бути конкурентоздатним та забезпечувати потреби споживачів як на внутрішніх ринках так і за їх межами. Суб'єкт підприємницької діяльності – аудиторська фірма не є виключенням, оскільки, саме якість аудиторських послуг відображається на її іміджі, успішності, і як результат – прибутковості.

Важливою умовою успішної діяльності будь – якого господарюючого суб'єкта та, зокрема, аудиторської фірми є налагоджена робота персоналу. Саме від професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь працюючих залежать розвиток та

ефективність роботи підприємства при цьому провідна роль відводиться менеджменту персоналу. Останній передбачає сукупність методів, норм, принципів організації, координації, контролю діяльності колективу, спрямованої на досягнення поставленої мети.

Для розкриття визначеної проблеми дослідження здійснено за матеріалами приватного підприємства аудиторської фірма «ЗЄВС», яка більше 15 років є вузькоспеціалізованою компанією в таких галузях: податкове право, ведення бухгалтерського обліку, надання аудиторських та юридичних послуг. Виходячи з розглянутої документації можна стверджувати, що протягом 2015 – 2016 рр. приватне підприємство аудиторська фірма «ЗЄВС» було достатньо успішним, рівень рентабельності за вказаний період склав 7,4% та 10,5% відповідно. Однак, фінансові показники 2017 р. свідчать про збитковість фірми. Доводиться констатувати, що сума чистого збитку становила 68,7 тис. грн, а рівень збитковості склав – 7,1%.

Зважаючи на викладене вважаємо, що менеджерам фірми варто розширювати сферу надання аудиторських та юридичних послуг, розглянути можливість щодо надання нових інтелектуальних продуктів (супутніх послуг), наприклад розробка бізнес планів для малого та середнього бізнесу тощо. Слід більш активно застосовувати маркетингові інструменти для збільшення частки ринку, пошуку нових замовників з метою повернення лідируючих позицій на ринку аудиторських та юридичних послуг.

Враховуючи безперервні зміни в нинішньому турбулентному середовищі система менеджменту повинна орієнтуватись на нові інноваційні методи управління персоналом, де особливу увагу доцільно звернути на підвищення якісних характеристик працівників, підтримку людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток фірми в сучасних умовах.

В аналізованому контексті також доцільно наголосити на важливості досвіду зарубіжних компаній, які зосереджуються на формуванні креативного капіталу персоналу підприємств шляхом: розвитку нових креативних компетенцій працівників у межах корпоративних програм навчання (корпоративні університети, семінари, тренінги); найму креативного персоналу із дедалі ширшим діапазоном креативних компетенцій [1].

Таким чином, менеджменту персоналу приватного підприємства аудиторська фірма «ЗЄВС» притаманні особливості пов'язані зі специфікою роботи з документацією обмеженого доступу та їх захисту: встановлення персональної відповідальності та нормативне закріплення обов'язку нерозголошення конфіденційної інформації; впровадження жорсткого обліку та контролю за дотриманням персоналом вимог інформаційної безпеки; проведення навчання та регулярного підвищення кваліфікації працівників з метою оновлення їхніх умінь та навичок; забезпечення стабільності та формування відданості підприємству з боку його працівників з використанням економічних та морально-психологічних засобів.

#### Використана література:

1. Гриліцька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Гриліцька, І. Синиця // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 36(3). – С. 63–67.

2. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. – 2015. – № 3. – С. 217–223

## **Методи управління персоналом**

*Чегринець А. А., к. ф. н., асистент кафедри фармацевтичного маркетингу та менеджменту Національного фармацевтичного університету  
krutskih\_ann@ukr.net*

*Кириченко Д. О., здобувач вищої освіти 5 курсу спеціальності «Фармація»  
Національного фармацевтичного університету*

Продуктивна робота будь-якої організації безпосередньо залежить від ефективного управління персоналом та розвитку кадрового потенціалу. Управління персоналом – це сфера управлінської діяльності, де головним об'єктом виступають люди.

Управління людьми – одна з найбільш важливих областей управління організацією. Людина – це найважливіший ресурс організації та найскладніший об'єкт управління, тому що люди, на відміну від матеріальних активів, наділені інтелектом, емоціями, здатні на постійний розвиток та удосконалення і в кожній людині закладено потенціал.

Питанням управління персоналом завжди приділялось багато уваги. Значний внесок у розвиток управління персоналом зробили такі вчені з різних галузей науки – І. Ансофф, А. Файоль, В. Врум, Т. Пітерс, Г. Саймон, П. Друкер, Г. Кунц, С. І. Бандура, В. М. Данюк, Г. В. Щекін, Н. Д. Лук'янченко.

Система управління персоналом – це сукупність пов'язаних між собою елементів. Ефективне управління персоналом безпосередньо залежить від методів, якими буде здійснюватись управління.

Методи управління – це способи, за допомогою яких здійснюється вплив на персонал. Методи управління необхідні для забезпечення високої ефективності роботи працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал для досягнення поставлених цілей [1, с. 210].

Виділяють три основні групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Ці методи відрізняються один від одного способами впливу на персонал.

До адміністративних методів відносять методи прямого впливу, які носять авторитарний характер. Вони ґрунтуються на владі, примусі, дисципліні. Головною метою цього методу є забезпечення стабільності юридичного середовища для ефективної діяльності організації. Ці методи спрямовані на почуття відповідальності, дисципліну праці, культуру трудової діяльності.

Під економічними методами розуміють елементи економічного впливу. Найважливішим методом є матеріальне стимулювання персоналу для покращення трудової діяльності. Найголовнішим мотиваційним фактором є заробітна плата, премії, надбавки. В умовах ринкової економіки ці методи виконують роль базових способів впливу на людей – на їх поведінку, активізують їх працю, підвищують ділову активність організації.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на використанні соціології та психології. Вони засновані на використанні соціальних факторів, таких як сприятливий психологічний клімат, етика спілкування, задоволення культурних та соціальних потреб. Соціально – психологічні методи застосовують для забезпечення сприятливого психологічного клімату організації, розв'язання конфліктів в колективі та забезпечення ефективності комунікацій [2, с. 112–114].

Розглянувши основні методи управління персоналом можна зробити висновок, що вибір методу, який би давав змогу ефективно управляти персоналом, є однією з

актуальних та важливих проблем організації. В цілому всі методи управління займають провідне місце в управлінні організацією, вони взаємопов'язані та мають використовуватися в комплексі.

Використана література:

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька. – К.: Кондор 2003. – 296 с.

2. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.

**Дослідження лідерських здібностей у майбутніх фахівців фармації**  
*Чмихало Н. В., к. фарм. н., доцент кафедри соціальної фармації НФаУ*  
*Корж Ю. В., к. фарм. н., доцент кафедри соціальної фармації НФаУ*  
*Терещенко Л. В., к. фарм. н., доцент кафедри соціальної фармації НФаУ*  
*socpharm@niph.edu.ua*

На тепер в умовах соціально-економічних змін технології управління трудовим потенціалом організації набувають суттєвого значення. Особливо актуальним є використання лідерського потенціалу членів організації як основного важеля активізації функціонування колективу в цілому, оскільки кожна особистість відіграє ключову роль на шляху до реалізації мети й завдань організації та її успіху в конкурентному середовищі. А зважаючи на потужний вплив, який лідерство здійснює є всі підстави стверджувати, що сам по собі феномен лідерства постає однією з надзвичайно важливих здібностей особистості [1, с. 96].

Саме тому, з метою набуття професійної компетенції як висококваліфікованого конкурентоспроможного фахівця, який у перспективі планує власне професійне зростання, майбутні фахівці потребують розвитку лідерських якостей ще під час навчання у закладах вищої освіти.

Резюмуючи вищезначене, метою роботи стало теоретичне обґрунтування існуючих концепцій лідерства та проведення соціологічних досліджень щодо наявності у здобувачів вищої освіти лідерських здібностей як якісної характеристики студента щодо його ефективної професійної діяльності.

Методологічну базу дослідження склали праці вітчизняних науковців у спеціалізованих виданнях та мережі Інтернет.

При проведенні дослідження було застосовано методи аналізу і синтезу та маркетингові методи.

В даний час існує декілька концепцій лідерства, основними з яких є [2, с. 83]:

– концепція атрибутивного лідерства як причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства, який виходить з того, що висновки лідера в рівній мірі, як і поведінка послідовників, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх;

– концепція харизматичного лідерства, сутність якої полягає у підтримці харизматичним лідером соціальної ідентифікації співробітників щодо особистого ідентифікування з групою та цінування приналежності до неї.

Саме останню концепцію ми взяли за основу при проведенні соціологічних досліджень щодо наявності лідерських якостей (або схильності до них) у здобувачів

вищої освіти. Респондентами виступили студенти Національного фармацевтичного університету заочної форми навчання, загальною чисельністю 200 осіб. Ідентифікацію особистості визначали за такими компонентами як комунікативний, мотиваційного та енергетичний потенціали.

За результатами анкетування відносно наявності комунікативного потенціалу встановлено, що майже 70% респондентів вважають, що володіють харизмою, яка проявляється у вмінні переконувати своїх співрозмовників (65%), здатності домінувати у певних життєвих ситуаціях (80%), вмінні взаємодіяти, співпрацювати та виступати в якості фасилітатора (85%).

Наявність у себе мотиваційного потенціалу визначають 82% респондентів, причому 90% з них вважають, що вони достатньо мотивовані відносно якості освіти, яку вони отримують (97%) та майбутнього працевлаштування (68%). Однак, достатньо скептично позиціонують власні можливості щодо кар'єрного «ліфту» 45% респондентів та самореалізації – 55% опитаних.

На думку респондентів енергетичним потенціалом, який передбачає наявність психофізіологічних ресурсів особистості як лідера, володіють тільки 37% опитаних. Тобто, сьогоднішні студенти ще не мають життєвого досвіду, навичок та здібності (в тому числі як професійних, так й спеціальних) до реалізації власного інтелектуального ресурсу (43%), прийняття управлінських рішень (33%), володіння креативним мисленням (29%) тощо. Однак, маємо констатувати, що більш ніж 75% респондентів вважають себе достатньо працездатними (68%), стресостійкими (70%), ініціативними (84%) і відповідальними (65%) щодо набуття або збільшення енергетичного потенціалу у процесі навчання у закладі вищої освіти.

В майбутньому професійна діяльність здобувачів вищої освіти безпосередньо буде пов'язана з колегами у колективі, а, отже, наявність лідерських якостей та їх неформальний вплив забезпечить ефективність виконання ними їх професійних обов'язків. Дослідження довели, що на сьогодні у студентів закладу вищої освіти рівень складових концепції харизматичного лідера відносно майбутнього ідентифікування особистості у якості фахівця певної організації достатньо високий, що дозволить йому стати активним членом колективу та відчувати власну значущість для організації. Енергетичний потенціал студентів, який було виявлено як проблемний, вважаємо за доцільне активізувати за рахунок подальшого розвитку лідерських якостей у самоцентричному аспекті, який передбачає спрямованість внутрішнього стану особистості на досягнення успіху, самореалізацію, підвищення інтелектуального ресурсу та його інноваційність.

Використана література:

1. Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей / О. С. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2015. – № 3. – С. 93–101.

2. Рубльов В. В. Теоретичні основи лідерства в управлінні підприємствами / В. В. Рубльов // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 22. – С. 82–85. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_22\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_22_21).

**Засадничі аспекти оцінювання стимулювання працівників підприємства**  
**Чумак О. В.**, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи  
ПАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»  
*pp\_chumak\_ov@i.ua*

**Савченко І. Г.**, к.держ.упр., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та  
торговельного підприємництва Харківського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету  
*sailgr@ukr.net*

Виробничий процес, його ефективність на підприємствах залежить значною мірою від того, як працівники виконують свої функції. Вирішальним чинником в управлінні персоналом при цьому є стимулювання працівників. Формування ефективної системи стимулювання персоналу підприємства та оцінки цієї ефективності є актуальною проблемою на сьогодні. Сучасними умовами економічного розвитку зумовлено провадження діяльності промисловими підприємствами необхідність застосування нових науково-методичних підходів до оцінки стимулювання працівників.

Сучасні ринкові механізми зумовлюють необхідність застосування комплексного підходу до процедури оцінювання стану стимулювання працівників підприємств. Комплексний, багатовекторний аналіз системи стимулювання персоналу підприємства, передбачає оцінку ефективності використання за всією сукупністю трудових показників [1; 3; 5].

Вважаємо за доцільне виокремлювати дві групи трудових показників оцінки ефективності використання трудових ресурсів: узагальнюючі (чисельність працівників, фонд робочого часу, продуктивність праці, витрати на оплату праці, середня заробітна плата) та часткові (фондоозброєність; зарплатомісткість; сума витрат, доходів, прибутку в розрахунку на одного середньооблікового працівника) [6]. Узагальнюючі показники відображають трудовий потенціал підприємства, ефективність та продуктивність праці, рівень матеріального стимулювання та оплати праці, а також ступінь використання фонду робочого часу.

Аналіз трудових показників у системі оцінки ефективності стимулювання є важливим напрямком у економічних дослідженнях ефективності використання персоналу й управлінських рішень щодо застосування стимулюючої політики, спрямованої на її підвищення, що виконується з метою розкриття взаємозв'язків і взаємовпливів трудових показників, визначення ступеня необхідності кожного з них.

Основними завданнями аналізу є:

- забезпечення об'єктивної оцінки використання кадрового потенціалу підприємства;
- визначення кількісних та якісних чинників зміни трудових показників та їх впливу на рівень соціально-економічної системи підприємства;
- дослідження напрямів усунення негативного впливу на ефективність формування персоналу підприємства та його якісного складу;
- розробка рекомендацій поліпшення використання персоналу з метою підвищення ефективності економічної діяльності підприємства.

Так, аналіз трудових показників у системі оцінки ефективності стимулювання персоналу підприємства дозволяє деталізувати інформацію щодо окремих працівників, визначення виконання режиму роботи, причин порушень трудової дисципліни та розробку організаційних заходів забезпечення ефективності використання трудового

потенціалу. Метою проведення аналізу безпосередньо системи стимулювання працівників на підприємстві є оцінка доцільності застосованих форм та систем оплати праці; активності запровадженої системи стимулювання; виявлення нераціональних витрат на оплату праці, які потребують удосконалення або ліквідації.

Аналіз системи стимулювання персоналу підприємства передбачає послідовну реалізацію встановлених етапів, а саме:

- аналіз загального обсягу та динаміки витрат на оплату праці на підприємстві;
- аналіз структури витрат на оплату праці;
- аналіз рівня та динаміки середньої заробітної плати;
- факторний аналіз системи стимулювання працівників;
- аналіз ефективності системи стимулювання персоналу;
- оцінка фінансового забезпечення можливостей підприємства із впровадження ефективної системи стимулювання.

Для проведення оцінки стану стимулювання працівників промислових підприємств варто запроваджувати як традиційні підходи, що ґрунтуються на застосуванні системи статистичних показників, так і соціологічні дослідження для отримання інформації про задоволеність запровадженою системою стимулювання на підприємстві. Аналіз ефективності системи стимулювання персоналу доцільно здійснювати шляхом проведення соціологічного дослідження на підприємстві серед працівників на предмет виявлення позитивних та негативних аспектів застосованої на підприємстві системи стимулювання персоналу. Головною метою соціологічного дослідження є виявлення найбільш істотних соціальних потреб працівників, задоволення яких забезпечить підвищення активності їх трудової діяльності.

Найбільш простим методом соціологічного дослідження вважають анкетування [2]. При розробці анкети доцільно враховувати, що незважаючи на те, що матеріальні стимули в наш час є першочерговими, працівники також потребують задоволення потреб соціального характеру: комфортних умов праці, наявності на підприємстві лікувально-діагностичних та профілактичних установ, забезпечення харчуванням, наявності оздоровчих центрів та гарного психологічного мікроклімату у колективі [4]. Необхідно зазначити, що поряд з інтелектуальним і моральним розвитком особистості має місце тенденція до задоволення саме потреб соціального характеру. В анкеті доцільно враховувати як матеріальні, так і соціальні стимули персоналу (медичне страхування та забезпечення, соціальна інфраструктура, корпоративне навчання). На етапі оцінки фінансових можливостей підприємства із впровадження ефективної системи стимулювання необхідно проаналізувати фінансовий стан підприємства, його резерви з формування витрат на оплату, а за необхідності – збільшення їх розмірів.

Послідовність та методика проведення аналізу трудових показників у системі оцінки ефективності стимулювання персоналу підприємства дозволяють розробити обґрунтовані пропозиції з удосконалення формування і використання кадрового потенціалу підприємства. Аналіз і кількісна оцінка показників ефективності системи стимулювання персоналу дозволять виявити недоліки в діяльності підприємства, визначити напрями щодо удосконалення формування бюджету витрат на оплату, оцінити ефективність запровадженої на підприємстві системи стимулювання працівників, здійснити аналіз фінансових можливостей підприємств із запровадження ефективної системи стимулювання.

Використана література:

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підруч. / О. А. Грішнова. – [5-те вид.]. – Київ: Знання. – 2011. – 390 с.
2. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник / В. М. Гриньова, Г. Ю. Шульга. – Київ: Знання. – 2010. – 311 с.
3. Економіка праці та соціально-трудова відносин : навч.-метод. посібник / за заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ. – 2006. – 373 с.
4. Жиглей І. В. Організаційно-методичне забезпечення економічного аналізу соціально відповідальної діяльності акціонерних товариств в частині взаємин з працівниками / І. В. Жиглей, О. А. Зоріна // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 4. – С. 86–88.
5. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник / Г. Т. Завіновська. Київ: КНЕУ. – 2003. – 300 с.
6. Ляш О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник / О. І. Ляш, С. С. Гринкевич. – Київ: Знання. – 2010. – 476 с.



## СЕКЦІЯ 9. ЛОГІСТИКА

### Сутність категорії «логістична діяльність» в межах системно-діяльнісного підходу

*Алькема В. Г., доктор економічних наук, професор, завідувач*

*кафедри управлінських технологій, Університет економіки та права «КРОК»*

Логістична діяльність в сучасних наукових та прикладних джерелах розглядається як інтегрована функція компаній, важлива функція бізнесу, діяльність з управління матеріальними і супутніми потоками, комплекс логістичних функцій та операцій, сфера обслуговування, єдиний технологічний процес усієї виробничо-транспортної системи постачання чи розподілу, вид діяльності суб'єктів господарювання пов'язаний з трансформацією потоків тощо. Дослідженню різних аспектів логістичної діяльності присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних учених: Н. Конішевої [1], Н. Трушкіної [1], Джеймса С. Джонсона [2], Дональда Ф. Вуда [2], Деніеля Л. Вордлоу [2], Поля Р. Мерфі-мол. [2], О. Сумця [3–4], А. Ткачової [5] та інших. Аналізуючи логістичну діяльність промислових підприємств, Н. Конішева і Н. Трушкіна вважають, що це особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів діяльності в єдиному комплексі, що дає змогу мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків [2, с. 59]. Американські науковці Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Деніель Л. Вордлоу та Поль Р. Мерфі-мол. розглядають логістичну діяльність як важливу функцію бізнесу, відповідальну за координацію фізичного розподілу і менеджменту матеріалів для економії витрат і підвищення рівня обслуговування [2, с. 29]. З точки зору професора О. Сумця під логістичною діяльністю слід розуміти один із основних видів господарської діяльності, що пов'язаний із плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних і супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання шляхом послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання логістичних активностей, а саме постачання або закупівлі, транспортування, приймання, складування, контролю запасів, комплектації замовлень, вантажопереробки, упакування, розподілу готової продукції, переробки, повернення продукції, що була піддана рекламачії [3–4]. На думку А. Ткачової, під логістичною діяльністю підприємства слід розуміти напрям господарської діяльності, що полягає в управлінні матеріальними і супровідними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками підприємства шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операцій на основі принципів системності, комплексності, інтегрованості всіх ланок логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» з метою досягнення довгострокового успіху в бізнесі за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів усіх учасників товароруху, в умовах ризиків, мінливості та невизначеності зовнішнього середовища [5, с. 3].

Однією з найбільш складних проблем в сучасній науці вважається структуризація та систематизація логістичної діяльності, що пов'язано з низкою особливостей цієї діяльності. По-перше, така діяльність не обмежується рамками одного підприємства і на практиці утворює ланцюг суб'єктів, задіяних в просуванні матеріальних і супутніх потоків. По-друге, при здійсненні цієї діяльності, крім суто логістичних, реалізуються маркетингова, кадрова, інформаційна та фінансова функції. По-третє, оцінка результативності цієї діяльності залежить не лише від

функціональних, а також від просторових і часових ресурсів та їх системного поєднання. По-четверте, логістична діяльність здійснюється із залученням значної кількості контрагентів в умовах невизначеності та ризику. По-п'яте логістична діяльність надто диференційована за видами, кожен із яких можна розглядати автономно.

Питання визначення сутності категорії «логістична діяльність» розглядається лише в поодиноких наукових працях. Тому дослідженню сутності цієї категорії з точки зору одного із сучасних наукових підходів було присвячено це дослідження. Актуальність такого дослідження обумовлена переосмисленням сутності цієї категорії науково-педагогічними працівниками які готують фахівців для сфери логістичної діяльності підприємств в умовах активного переходу від знанієвого до компетентнісного підходу в освіті. На нашу думку, найбільш доцільним в умовах запровадження компетентнісного підходу підготовки фахівців є системно-діяльнісний підхід в прикладних дослідженнях з економіки та менеджменту. В основу сучасного системно-діяльнісного підходу до дослідження категорії «логістична діяльність» було покладено такі базові категорії. Система – сконструйована особистістю у її свідомості структурована цільова модель частини цілісного середовища діяльності, поява та вияв якої зумовлені зовнішньою затребуваністю продукту (послуги) цієї частини середовища. Системоутворювальні фактори – чинники, які визначають процес конструювання системи і дозволяють бачити цілісне середовище діяльності у системному вимірі. Діяльність – процес активної взаємодії суб'єкта з об'єктом, під час якої суб'єкт задовольняє будь-які свої потреби та досягає бажаної цінності. Цінність – щось, чому суб'єкт усвідомлено призначає значущість, чим дорожить і заради чого готовий жертвувати чимось іншим, власними зусиллями, часом або грошима. Під визначенням будемо розуміти форму відображення світу за допомогою мовних засобів узагальнення предметів та явищ у найпростіших абстракціях, за допомогою яких систематизуються й узагальнюються факти. Основними перевагами системно-діяльнісного підходу у вирішенні поставленого завдання є наступні. Він дозволяє комплексно дослідити предмет логістичної діяльності та його складові в різних площинах. Дає можливість з'ясувати особливості логістичної діяльності в розрізі окремих ринків, галузей та сфер діяльності, масштабів діяльності, ситуацій тощо. Дозволяє ідентифікувати місце та роль логістичної діяльності в господарській діяльності економічних систем різних рівнів. Сприяє гармонічному поєднанню діяльнісного підходу в логістиці та освітній підготовці і зростанню професійних компетентностей майбутніх фахівців.

Логістична діяльність у цьому дослідженні розглядається як категорія, що відображає в інтегрально-комплексному вигляді суб'єктно-об'єктні зв'язки та інші відношення її компонентів. Наявні зв'язки й відношення формуються для досягнення цілей логістичної діяльності в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації. Модель такої діяльності розглядалась в рамках системної тріади «суб'єкт логістичної діяльності – об'єкт логістичної діяльності-логістична активність». Провідна роль у визначенні цілей та завдань логістичної діяльності належить її суб'єкту, який формує їх під впливом зовнішніх вимог та умов і внутрішніх цінностей, потреб та інтересів. Саме на підставі балансу цих чинників формуються принципи логістичної діяльності та формалізуються її функції і операції спрямовані на трансформацію вхідних потоків ресурсів у вихідні потоки цінності. Суб'єкт діяльності в умовах існуючих обмежень обирає форми,

методи, засоби та процедури логістичної діяльності та здійснює постійне її оцінювання і вдосконалення. Об'єктом в цьому випадку є будь який ресурс логістичної діяльності представлений як в потоковій так і в іншій формах. Активність в цій моделі є спосіб перетворення логістичного процесу в логістичний продукт.

Таким чином, під категорією «логістична діяльність» будемо розуміти інтегровану та упорядковану в часі та просторі сукупність логістичних активностей, які спрямовано суб'єктом на формування та перетворення матеріальних і супутніх потоків для досягнення довгострокового успіху за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів учасників діяльності та ефективного захисту від дестабілізуючих чинників логістичного середовища.

Використана література:

1. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна // Економіка промисловості. – 2005. – № 1. – С. 114–123.
2. Современная логистика / [Джонсон Джеймс Вуд, Ф. Дональд, Дэниел Вордлоу, Л. Мерфи-мл., Р. Поль]. – [7-е издание]. – Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
3. Сумець О. М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність» / О. М. Сумець // Сталий розвиток економіки. – № 4 (21). – 2013. – С. 290–296.
4. Сумець О. М. Візитна картка логістичної діяльності суб'єктів господарювання / О. М. Сумець // Проблемы подготовки профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды: Сборник докладов XI Международной научно-практической конференции. Отв. ред. М. Ю. Григорак, Л. В. Савченко (25–26 октября 2013 г.). – К.: Логос, 2013. – С. 495–498.
5. Ткачева А. В. Теоретична сутність логістичної діяльності підприємства / А. В. Ткачева // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2011. – С. 98–99. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112\\_58/u112tkac.pdf](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112_58/u112tkac.pdf).

### **Организация логистики на предприятии**

*Беляков М.О., Дробышевский В.О., магистранты,  
специальность «Управление логистическими системами»,  
Гомельский филиал Международного университета «МИТСО»  
[belya35542@gmail.com](mailto:belya35542@gmail.com)*

*Научный руководитель: Ковалёв М.Н., к.э.н., доцент кафедры экономики и информационных технологий (г. Гомель, Республика Беларусь)*

Промышленное предприятие представляет собой сложную микрологистическую систему, состоящую из множества подсистем и элементов. В этой системе происходит движение и преобразование различных производственных ресурсов с целью удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах и получения прибыли. Направленное движение ресурсов представляет собой потоки, эффективным управлением которых занимается логистика.

Структура логистической системы и ее особенности рассмотрены в [1] на примере предприятия машиностроения.

С позиций практического менеджмента для предприятий важно решение задач организации логистической деятельности.

Организация (как функция управления) – это процесс создания структуры предприятия и обеспечения совместной эффективной деятельности персонала по достижению целей и выполнению планов предприятия.

Организация логистики включает:

- 1) определение полномочий, функций и задач логистических подразделений;
- 2) построение организационной структуры управления логистикой;
- 3) определение численности и подбор персонала служб логистики;
- 4) распределение задач, обязанностей и ответственности персонала, наделение его правами;
- 5) создание условий для эффективной работы персонала (организация рабочих мест, их оснащение, информационное обеспечение, бытовые условия и т. д.);
- 6) организацию эффективного взаимодействия с другими подразделениями предприятия.

При организации логистики на предприятии важно определить полномочия и ответственность менеджеров и специалистов. Полномочия передаются руководителем высшего уровня подчиненному лицу путем делегирования.

Эффективность деятельности отдела логистики во многом зависит от выбранной организационной структуры управления.

Организационная структура управления логистики определяет:

- состав внутренних подразделений отдела логистики;
- подчиненность отдела логистики и его внутренних подразделений;
- взаимосвязь между подразделениями логистики.

Организационная структура управления логистикой не может быть определена раз и навсегда. Структура не является догмой. В зависимости от принятых маркетинговых и логистических стратегий развития может модифицироваться организационная структура. Однако частые реорганизации могут нанести ущерб предприятию: изменения в расстановке кадров, перемещения сотрудников и другие изменения приводят к нарушению взаимосвязей, ухудшению координации действий и другим негативным последствиям.

Не существует одной, оптимальной для всех ситуаций, структуры управления. Структура не может оставаться неизменной, т. к. меняется как внешнее, так и внутреннее окружение. Организационная структура должна соответствовать принятым стратегиям и стратегическим планам и обеспечивать эффективное взаимодействие организации с окружающей средой.

Большинство организаций используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация.

Крупные организации перешли к использованию дивизиональных структур, ориентированных на различные виды продукции, на группы потребителей, на регионы.

Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении адаптивных (органических) структур, таких как проектная или матричная структура.

При создании структуры логистики важно обеспечить интеграцию различных служб, необходимую для эффективного использования специализации. При этом могут применяться следующие методы интеграции:

- 1) в условиях неизменной окружающей среды и массового производства: правила, процедуры, графики, иерархические структуры;

2) в условиях изменчивой окружающей среды и разнообразных технологий: личные взаимосвязи, комитеты, творческие коллективы и рабочие группы, межотдельские совещания.

При определении численности функциональных логистических подразделений исходят из разнообразия функций, сложности и объемов работ. При этом могут применяться внутрифирменные нормативы определения численности, включая нормы управляемости. Считается, что менеджер может эффективно руководить, если у него в подчинении находится не более, чем 6-9 специалистов.

Результативность логистических служб зависит также от степени полномочий, которыми наделяются менеджеры разных уровней управления логистикой и специалисты. От этого зависят объемы ресурсов, выделяемых в распоряжение тех или иных должностных лиц.

На большинстве отечественных предприятий организация логистики в целом, а также организация «внутренней» логистики находится в зачаточном состоянии.

Планирование и реализация материального обеспечения возлагается на отдел материально-технического снабжения (ОМТС). Организацией производства на предприятии занимается производственно-диспетчерский отдел (ПДО), который активно взаимодействует с плановым отделом, ОМТС, отделом сбыта (ОСБ) и с другими подразделениями предприятия. Отдел сбыта осуществляет реализацию товаров, а их сервис обеспечивает служба сервиса.

Организацию складского и транспортного хозяйства осуществляет транспортно-технологический отдел. Управление информационными потоками осуществляет отдел информационных технологий, а финансовыми потоками – финансовый отдел.

Процесс организации логистики на предприятии может включать этапы:

- введение должности логист-менеджер в штатное расписание указанных структурных подразделении;
- введение должности заместителя начальника отдела по логистике в функциональных подразделениях;
- создание внутренних структурных подразделений логистики в ключевых отделах (ОМТС, ПДО, ОСБ);
- создание отдела логистики с подчиненностью первому заместителю генерального директора.

Функции логистических служб могут значительно отличаться на разных предприятиях в зависимости от отрасли, масштабов, степени диверсифицированности поставщиков и рынков сбыта, применяемых стратегий и других факторов.

В общем случае на менеджеров логистических подразделений возлагаются функции планирования, организации, мотивации и контроля в пределах их полномочий, а основными (специфическими) функциями отдела логистики являются:

- разработка и реализация логистических подходов в управлении;
- управление материальными потоками в цепях поставок;
- управление логистическими затратами;
- управление запасами;
- управление возвратными потоками;
- управление транспортными процессами;
- управление сервисом;

– управление складированием и хранением материалов, полуфабрикатов, товаров.

Правильно спроектированная структура управления может стать залогом эффективной логистической деятельности предприятия.

Использованная литература:

1. Ковалев М. Н. Структура логистической системы машиностроительного предприятия Белоруссии / М. Н. Ковалев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 1. – С. 75–78.

### **Інформаційна підтримка життєвого циклу систем і об'єктів**

*Волкова Т.В., к.т.н., доцент кафедри транспортних технологій Харківського національного автомобільно-дорожнього університету  
wolf949@ukr.net*

У багатьох країнах світу широке поширення набули системи керування життєвим циклом (ЖЦ) систем та виробів. Ця концепція популярна, а її сегмент ринку інформаційних систем, який її реалізує, має найбільший темп росту серед систем керування підприємством. Комп'ютерна підтримка етапів ЖЦ систем та виробів стає можливою завдяки створенню й підтримці єдиної бази даних про продукт (виробів) або систему (рис. 1).



Рис. 1. Інформаційна підтримка етапів життєвого циклу виробу

На даний момент більшість підприємств на просторах СНД переходять від часткової автоматизації конструкторсько-технологічних робіт (за допомогою CAD/CAM/CAE-систем) до інформаційної підтримки життєвого циклу виробу. Основу автоматизації життєвого циклу створюють CALS-технології, які зараз розуміють як Continuous Acquisition and Life Circle Support (безперервна підтримка життєвого циклу виробів), іноді називають системами комп'ютерного супроводу і підтримки виробів (КСПВ) або системами інформаційної підтримки виробів (ІПВ)). Аббревіатура CALS використовується більше 30 років, але смисловий зміст терміна зазнав значної еволюції (рис. 2).

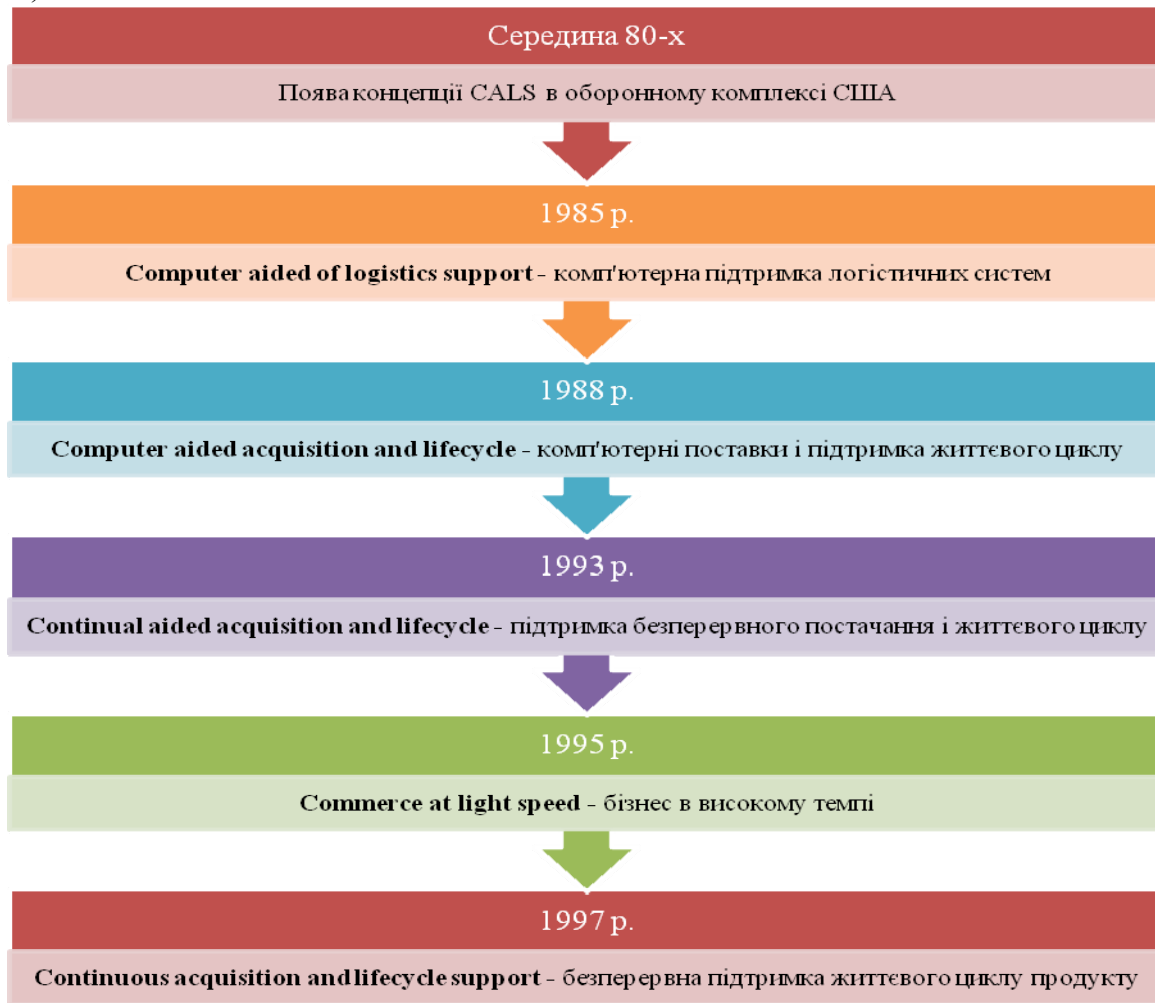


Рис. 2. Зміна розшифровки аббревіатури CALS протягом часу

Вперше концепція CALS виникла в середині 1980-х рр. в оборонному комплексі США у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності керування й скорочення витрат на інформаційну взаємодію в процесах замовлення, постачання і експлуатації засобів озброєння й військової техніки. Рушійною силою з'явилася природня потреба в організації «єдиного інформаційного простору», що забезпечує оперативний обмін даними між замовником (федеральними органами), виробниками й споживачами військової техніки. Дана концепція споконвічно базувалася на ідеології ЖЦ продукту й охоплювала фази виробництва й експлуатації. Предметом CALS була безпаперова технологія взаємодії між організаціями, що замовляють, виробляють і експлуатують військову техніку, а також формат представлення відповідних даних.

CALS базувалася на результатах реалізації програми Integrated computer-aided manufacturing (ICAM) – програми інтегрованої комп'ютеризації виробництва, реалізованої в Міністерстві оборони США. Мета цієї програми полягала в підвищенні ефективності виробництва за допомогою застосування комп'ютерних інформаційних технологій. Комплексне застосування цих технологій у рамках програми ICAM зажадало уніфікації й стандартизації методів опису й аналізу організаційних і виробничих систем. На основі вже існуючих технологій структурованого аналізу й проектування систем SADT (structural analysis and design technology) було розроблене сімейство (більш десяти) методів IDEF (Integrated Definition), ряд з яких був прийнятий у якості федеральних стандартів, а метод функціонального моделювання IDEF0 прийнятий у якості стандарту CALS.

Коли CALS-технології довели свою ефективність, вони перестали бути прерогативою військового відомства й почали активно застосовуватися в промисловості, будівництві, транспорті й інших галузях економіки, розширюючись і охоплюючи всі етапи життєвого циклу продукту. Нова концепція зберегла абревіатуру CALS, але одержала більш широке трактування, а саме: Continuous acquisition and life cycle support – безперервна підтримка ЖЦ продукту (виробу). Таким чином, ідея, що виникла в Міністерстві оборони США і пов'язана з єдиною інформаційною підтримкою логістичних систем, швидко перетворилася в глобальну бізнес-стратегію переходу на безпаперову електронну технологію роботи, підвищення ефективності бізнес – процесів, що виконуються протягом ЖЦ продукту, за рахунок інформаційної інтеграції й спільного використання інформації на всіх його етапах.

Роботи із впровадження CALS – технологій велися у два етапи. На першому етапі (рубіж 1990-х рр.) основна увага приділялася представленню в електронному виді технічної документації. На цьому ж етапі була визначена технологія представлення технічної й конструкторсько-технологічної документації в так званому нейтральному електронному форматі. На 2-му етапі (початок 1990-х рр.) у рамках всесвітнього консорціуму 25 провідних технічних організацій США було досягнуто згоди про використання нового «нейтрального» стандарту опису даних ISO 10303 (Standard for the exchange of product model data, STEP). Відразу ж після розробки стандарту STEP була почата розробка стандартів ISO 13584 (PLIB), ISO 15531 (MANDATE), призначених для опису й представлення інформації про компоненти й комплектуючі виробу, виробничо-експлуатаційного середовища й обміну даними, які мають загальну з STEP структуру й технологію побудови. Ці стандарти заклали основу CALS -технологій.

Таким чином, CALS-технології – це безперервна інформаційна підтримка всього ЖЦ продукції, яка базується на стандартизації методів представлення даних на кожній стадії ЖЦ виробів на безпаперовому електронному обміні даними. Концепція CALS визначає набір правил, регламентів і стандартів, відповідно до яких будується електронна взаємодія учасників процесів проектування, виробництва, випробування тощо на базі інформаційного простору. У такий спосіб створюються віртуальні підприємства й конструкторські бюро. Застосування CALS-технологій дозволяє підприємствам мінімізувати витрати на всіх етапах ЖЦ виробів, підвищувати їхню якість, а отже, і конкурентоспроможність, бути активними учасниками ринку.



## Тенденции в развитии логистики аграрных предприятий Украины (период до 2020 года)

*Горяинов А.Н., к.т.н., доцент кафедры транспортных технологий и логистики  
Харьковского национального технического университета сельского  
хозяйства имени Петра Василенко  
goryainov@ukr.net*

Аграрный сектор для Украины – это важнейших сегмент экономики. Развитие логистики аграрных предприятий напрямую влияет на повышение показателей экономии и способствует развитию логистики всей страны.

В Украине сформировался авангард крупнейших агрохолдингов – рис. 1.

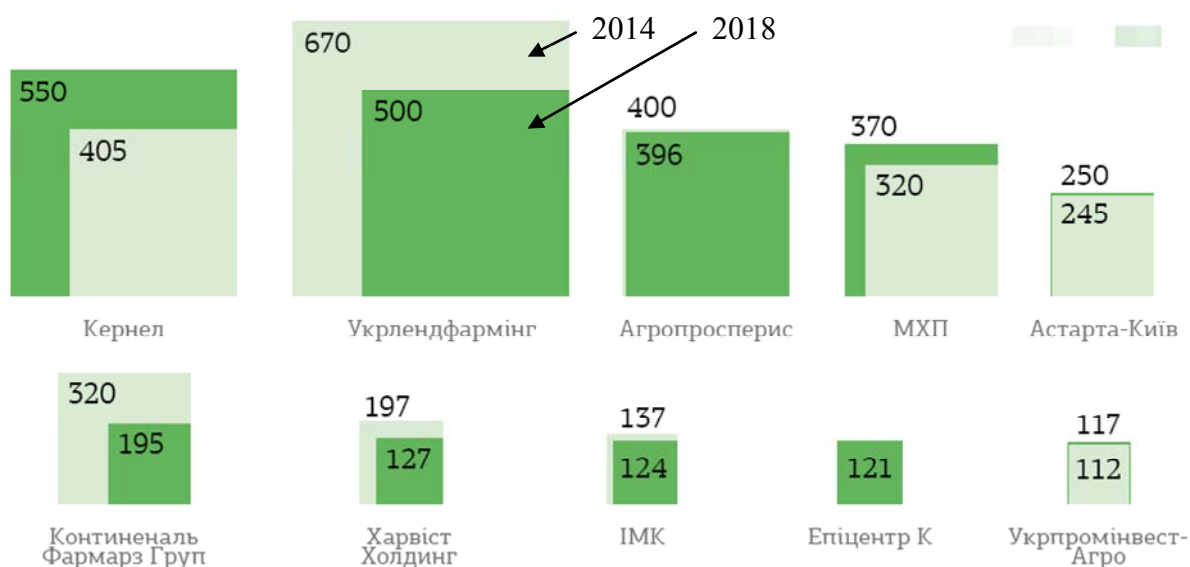


Рис. 1. Топ-10 агрохолдингов Украины по объему земельного банка, 2014 и 2018 года, тыс.га [1]

Динамика изменений в сфере логистики следующая (согласно [1]):

- количество элеваторов в Украине составляет 1237 (по сравнению с 2017 годом рост составил 7%);
- мощности хранения элеваторов составляют 49 млн.т (рост составил 4% в сравнении с 2017 годом);
- процент от общего количества зерновозов, которые находятся в собственности частных компаний на март 2019 года, составлял 51%, а «Укрзалізниця» – 49% (на май 2017 года было – частные компании – 26%, «Укрзалізниця» – 74%);
- средний износ зерновозов на март 2019 года у частных компаний – 41,7%, у «Укрзалізниця» – 99,6%.

Динамика изменения объемов перевозок и перевалки зерна за 2014-2018 годах представлена в табл. 1.

Учитывая намерения Кабмина Украины о переводе тяжелых грузов с автомобильного на речной транспорт (например, [2]), а также усиление контроля со стороны государства за эксплуатацией автомобильных дорог, можно прогнозировать, что объем перевозок зерна на автомобильном транспорте будет уменьшаться.

### Перевозки и перевалка зерна, млн.т. [1]

Звено	2014	2015	2016	2017	2018
Порты	32,8	36,8	39,4	39,2	40,3
Железная дорога	25,2	28,7	31,2	35,9	33,0
Авто	11,9	10,8	12,0	13,1	12,7

Крупнейшие агрохолдинги Украины динамично внедряют инновации в свой бизнес. Множество совершенствований касается и логистики. Рассмотрим ряд примеров.

Компания «Кернел» запустила первую в Украине онлайн-платформу для совместного осуществления железнодорожных перевозок Transithub (<https://transithub.kernel.ua/ua/>) [3] – рис. 2.

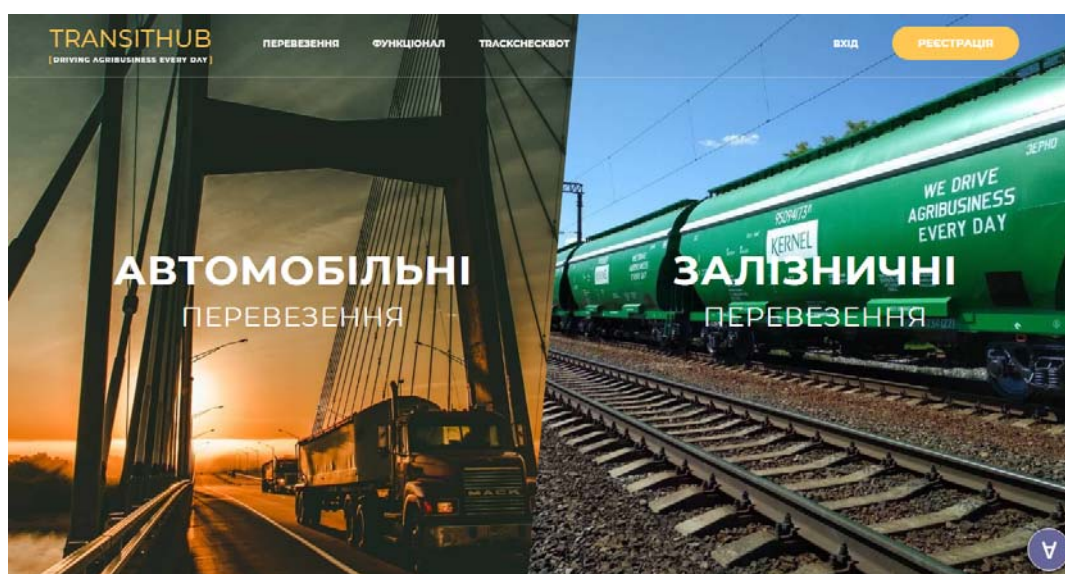


Рис. 2. Интерфейс сайта <https://transithub.kernel.ua/ua/>

Сотрудничество компании и пользователей портала проходит следующим образом [3]:

- закупщик «Кернел» покупает на определенном элеваторе определенный объем продукции;
- аналитик по вопросам логистики представляет на рассмотрение планы отгрузок согласно конкретной торговой программой;
- все полученные данные вносятся в базу с указанием станции, культуры, количества имеющихся и необходимых вагонов, после чего публикуются в открытом доступе на Transithub;
- все зарегистрированные пользователи мгновенно получают уведомления и могут отправлять в ответ заявки на участие в перевозке.

В компании «UkrLandFarming» внедрена уникальная система идентификация водителя и прицепного оборудования и контроль за перемещением урожая. Работ идентифицируется с помощью специальной RFID-карты. Автоматизированная система контроля позволяет значительно сократить расходы на логистику собранного урожая, а

система распознавания «свой-чужой» не позволяет выгрузки зерна из комбайна в чужие зерновозы [4].

Группа «Агротрейд» внедрила систему контроля и управления Cropio [5, 6] – рис. 3.

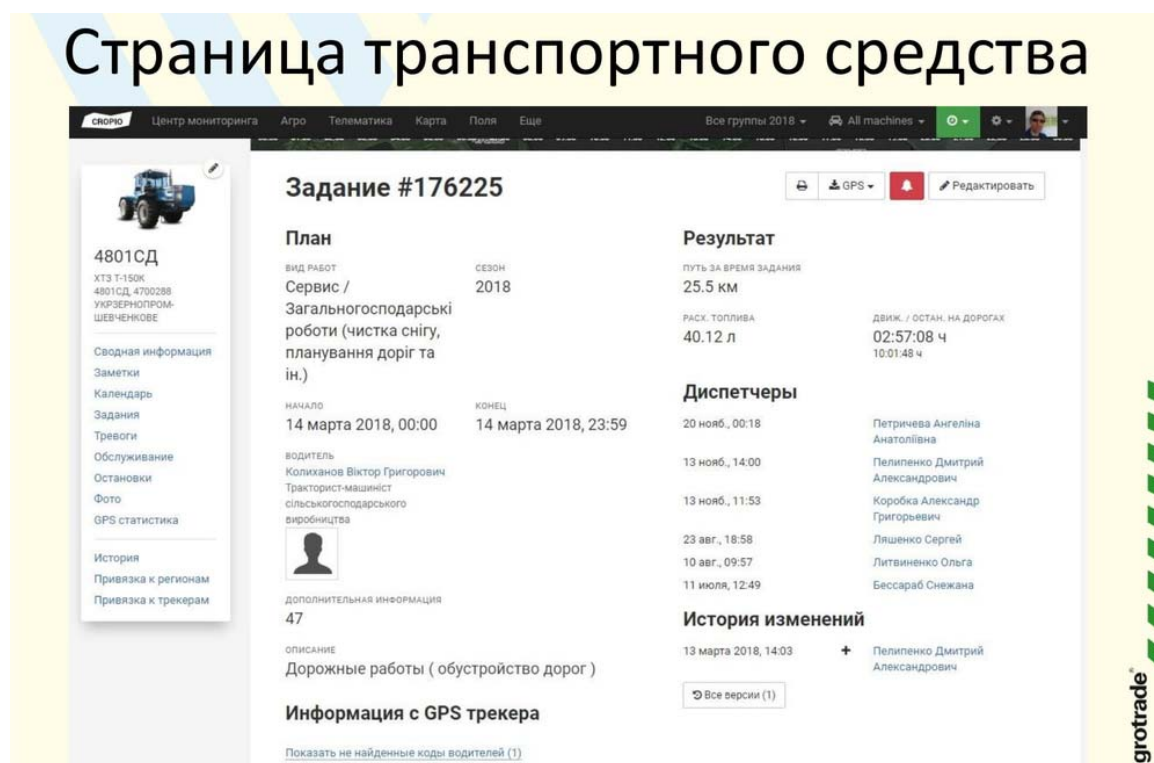


Рис. 3. Фрагмент программы Cropio [5]

Использованная литература:

1. Агробізнес. Інфографічний довідник 2018/19 МР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://agribusinessinukraine.com/get\\_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2019.pdf](https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2019.pdf) – 2019.10.03.

2. Кабмин: В Украине тяжелые грузы надо переместить с дорог на реку – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://logist.today/dnevnik\\_logista/2019-10-01/kabmin-v-ukraine-tjzhelye-gruzy-nado-peremestit-s-dorog-na-reku/](https://logist.today/dnevnik_logista/2019-10-01/kabmin-v-ukraine-tjzhelye-gruzy-nado-peremestit-s-dorog-na-reku/) – 2019.10.03.

3. Кернел запустил первый в Украине сервис для совместных грузовых перевозок – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://latifundist.com/novosti/42875-kernel-zapustil-pervyj-v-ukraine-servis-dlya-sovmestnyh-gruzovyh-perevozok> – 2019.10.03.

4. UkrLandFarming – Як застосовуються передові технології в сільськогосподарському виробництві – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://youtu.be/9dsYjcNSWAw> – 2019.10.03.

5. Почему группа «Агротрейд» внедрила систему контроля и управления Cropio – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://aggeek.net/ru-blog/pochemu-gruppa-agrotrejd-vnedrila-sistemu-kontrolya-i-upravleniya-cropio> – 2019.10.03.

6. Smart Field 2.0: АГРОТРЕЙД: Технологии в помощь аграриям – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://youtu.be/bE\\_tNihv514](https://youtu.be/bE_tNihv514) – 2019.10.03.

**Формування системи логістичного обслуговування клієнтів  
транспортно-логістичної компанії**  
*Карпунь О. В., к.е.н., доц. Національний авіаційний університет*  
*karpun@ukr.net*

Задля збереження своїх позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності сучасні транспортно-логістичні компанії кожного дня вирішують цілий комплекс завдань, пов'язаних з покращенням обслуговування своїх клієнтів. Успішне вирішення цього завдання можливе завдяки використанню сучасних методів управління на основі інформаційних технологій та сучасних підходів до управління компаніями. Одним з таких підходів є формування логістичної системи.

Логістичні компанії поступово приходять до розуміння того, що працювати потрібно з бізнес-процесами, не закриваючись у межах функціональних підрозділів. Все більше компаній перебудовують свою діяльність на основі процесного підходу до управління, щоб розробити гнучкі логістичні системи, які оперативно реагуватимуть на зміну ринкових умов, управлятимуть взаємовідносинами з партнерами задля швидкого реагування на вимоги клієнтів [на основі 2]. Отже, у сучасному глобальному бізнес-середовищі, коли ринок є надзвичайно динамічним і частково непередбачуваним, кожній фірмі для подальшого забезпечення свого якісного функціонування слід постійно здійснювати реінжинірингу бізнес-процесів по мірі того, як відбуваються зміни факторів, що істотно впливають на неї.

Напрямами самовдосконалення та розвитку логістичних бізнес-процесів і систем в транспортно-логістичних компаніях (ТЛК) повинні стати [на основі 2]:

- удосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами завдяки більш швидкому та точному встановленню їхніх потреб;
- розвиток управління обслуговуванням клієнтів шляхом уточнення специфікації показників функціонування;
- удосконалення управління попиту через зміну методів планування, зокрема із використанням інформаційних технологій (ІТ);
- розвиток управління виробничим потоком шляхом визначення сучасних критеріїв для встановлення пріоритетів;
- удосконалення системи управління якістю обслуговування завдяки формуванню інтегрованих систем тощо.

Вдосконалення бізнес-процесів на основі реінжинірингу спрямовано на підвищення значення ключових параметрів процесу, таких як ефективність, результативність та адаптивність. Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів має бути економічно виправдано, тому дуже важливим є оцінка його ефективності, як для ТЛК в цілому, так і для кожного окремого бізнес-процесу.

На основі вищесказаного, а також використовуючи теоретичні основи формування системи логістичного обслуговування (СЛО) [1], пропонуємо наступний порядок формування СЛО клієнтів ТЛК:

1. Стадія проектування, яка включає: визначення цілей системи; дослідження на макрорівні; дослідження на мікрорівні; формування підсистем; синтез систем.
2. Стадія планування, яка включає: планування логістичних технологій; оперативне планування логістичних процесів.
3. Стадія реалізації плану.
4. Стадія контролю та оцінки.

На основі проведеного дослідження теоретичних основ формування СЛО, було запропоновано власне бачення структури системи логістичного обслуговування клієнтів транспортно-логістичної компанії (рис.). Враховуючи те, що елементи даної системи виходять за рамки лише самої ТЛК, всі процеси, процедури та стандарти обслуговування клієнтів компанії повинні бути донесені і до її бізнес-партнерів, які приймають безпосередню або опосередковану участь в процесі обслуговування клієнтів.

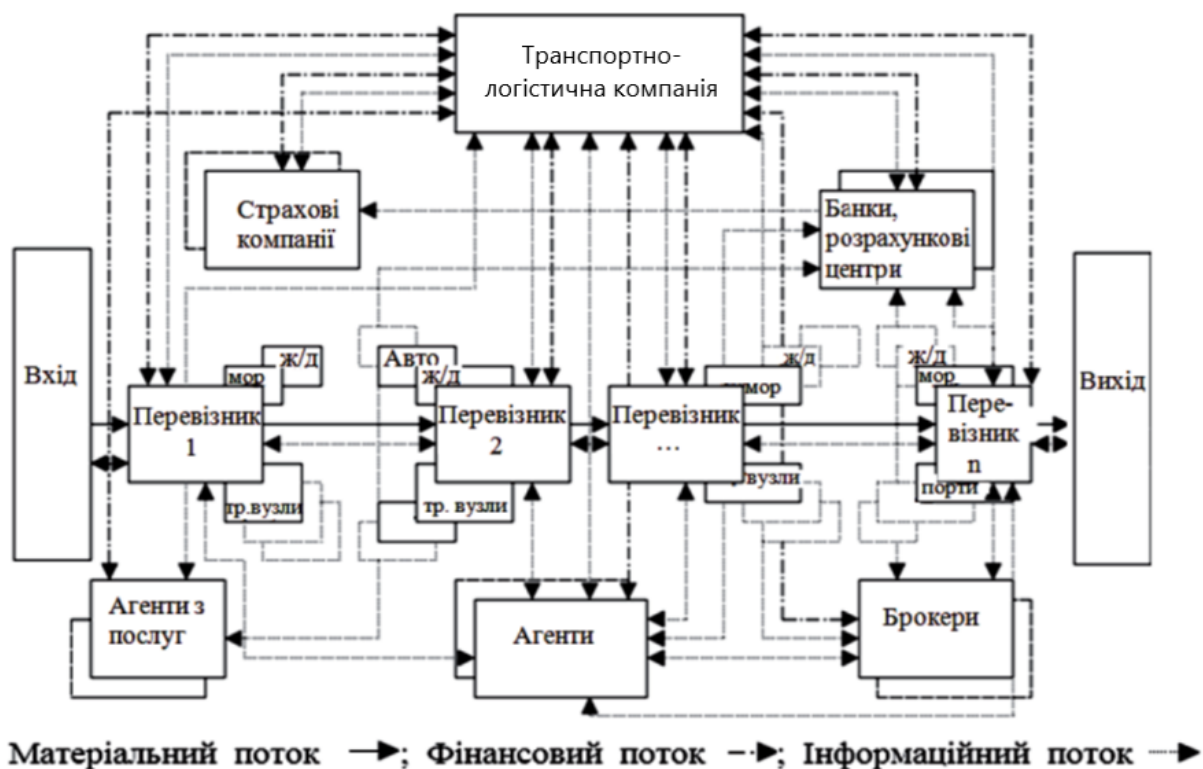


Рис. Структура системи логістичного обслуговування клієнтів транспортно-логістичної компанії

Побудова ефективно функціонуючої СЛО клієнтів ТЛК сприятиме оптимальній організації перевезень в межах цієї системи, тим самим забезпечуючи її конкурентоспроможність. У запропонованій СЛО інтегруючу функцію виконує саме ТЛК. Задля забезпечення якісного обслуговування своїх клієнтів вона повинна організувати ефективну роботу усіх учасників вказаної системи, шляхом оптимізації логістичних потоків в середині транспортно-логістичної системи.

Використана література:

1. Григорак М. Ю. Логістичне обслуговування: Навч. посіб. / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь. – К.: НАУ, 2010. – 152 с.
2. Щербина В. В. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортно-логістичних компаній. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/download/13/11/>.



**Использование украинских портов белорусскими грузовладельцами**  
**Ковалёв М. Н.**, к.э.н., доцент кафедры экономики и информационных технологий  
Гомельского филиала Международного университета «МИТСО»,  
(г. Гомель, Республика Беларусь)  
*km2.gomel@mail.ru*

Являясь сухопутной страной, Республика Беларусь, не имея выхода к морю и, соответственно, собственного морского транспорта, но участвуя в международном разделении труда, нуждается в трансконтинентальных перевозках грузов. Для белорусских предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, и логистических операторов возникает проблема выбора морского порта для осуществления интермодальных перевозок.

В морских перевозках заинтересованы белорусские предприятия нефтехимии, машиностроения, металлообработки и другие.

Например, Белорусская калийная компания (БКК) экспортировала в 2018 году свыше 6 млн. тонн минеральных удобрений производства ОАО «Беларуськалий», что составляет половину всего годового объема. Причем, в последние годы наблюдается положительная динамика производства удобрений и экспорта. В будущем эти объемы могут возрасти в связи с вводом в эксплуатацию Петриковского горно-обогатительного комбината в Гомельской области. ОАО «Беларуськалий» является крупнейшим производителем хлористого калия, на его долю приходится пятая часть мирового объема производства калийных удобрений.

Белорусская калийная компания экспортирует продукцию ОАО «Беларуськалий» более чем в 100 стран мира, используя такие способы транспортировки, как судовые партии, контейнерные перевозки, речной (по Дунаю и Рейну) и железнодорожный транспорт. Калийные удобрения поставляются в страны СНГ, ЕС, страны Латинской Америки, в Индию и страны Юго-Восточной Азии, в Китай, Южную Корею, Японию и Австралию [1].

Наряду с традиционными способами транспортировки хлористого калия насыпью, широкое распространение в последние годы получили поставки в стандартных морских контейнерах, дающие такие преимущества, как выход на рынок мелких покупателей, повышение уровня сервиса за счет доставки продукции «точно вовремя» и «до дверей» потребителя, расширение географии поставок, оптимизация совместных с потребителем транспортных расходов.

Ближайшими морскими портами к Беларуси являются: на севере – порты Балтийского бассейна, позволяющие обеспечить кратчайший выход в Атлантику; на юге – украинские порты Черного моря с выходом в Индийский океан через Средиземное море и Суэцкий канал.

Важнейшими морскими воротами Республики Беларусь в настоящее время является литовский Клайпедский порт [2], который в значительной степени загружен работой по перевалке грузов, благодаря белорусским грузоотправителям. Клайпеда находится территориально ближе, чем многие другие морские порты. Расстояние от Минска до Клайпеды составляет немногим более 500 км.

При выборе порта для отправки или получения грузов можно руководствоваться различными критериями и ограничениями:

- специализация порта;
- производственные мощности по перевалке грузов;

- месторасположение;
- сезонность функционирования;
- расстояние до грузоотправителя/грузополучателя;
- глубина у причалов;
- наличие складских площадей для временного хранения грузов;
- условия и комплекс оказываемых логистических услуг;
- тарифы;
- политическая ситуация в стране расположения порта;
- взаимоотношения страны месторасположения порта и страны отправителя/получателя груза;
- субъективные факторы.

Помимо портов, расположенных в бассейне Балтийского моря, для белорусских грузовладельцев выгодно использование морских терминалов на Черном море. Расстояние от южной границы Беларуси до Николаева и Одессы не превышает 700 км.

Крупнейшими портами Украины в бассейне Черного моря являются Одесса, Черноморск (бывший Ильичевск), Николаев, Южный. Однако в 2018 году неожиданно на первое место по перевалке грузов вышел порт «Группа терминалов ТИС», находящийся в районе порта «Южный» (Одесская область), с оборотом в 25,7 млн. т.

Примером совместной логистической деятельности Беларуси и Украины может служить реализация проекта по доставке нефти из Венесуэлы на Мозырьский нефтеперерабатывающий завод в начале текущего десятилетия. Нефть из Южной Америки доставлялась в танкерах в Одессу, а из Одессы – по нефтепроводу Одесса–Броды и по железной дороге – в Мозырь. Счет тогда шел на миллионы тонн.

Белорусская калийная компания значительные объемы отгрузок калийных удобрений осуществляет через Ренийский порт и порт Ника-тера.

В целом более 80% отгружаемой БКК продукции перевозится водным транспортом, поскольку этот способ доставки является наиболее эффективным и позволяет обслуживать клиентов в самых удаленных уголках земного шара.

При транспортировке морским транспортом хлористый калий преимущественно перевозится в трюмах судов навалом (реже в упакованном виде). При данном способе поставки товар доставляется из Солигорска (Минская область) в вагонах до терминала, где происходит погрузка товара в трюм судна. Применяемые базисные условия поставки: CFR/CIF – порт назначения, FOB – порт погрузки. В качестве портов погрузки БКК использует порт Клайпеда, Николаев (Ника-Тера) и порт Рени (Украина, Дунай). При поставках в Западную Европу возможна доставка продукции до порта Антверпен (Бельгия), где производится погрузка на баржи для доставки удобрений по Рейну в порты выгрузки. Партии поставок могут варьироваться в широком диапазоне: от 1000 тонн при транспортировке на барже; до 70 000 т – на океанском судне типа «панамакс».

Для этих целей в портах используются специализированные на работе с минеральными удобрениями терминалы, обладающие инфраструктурой по приему, хранению и перевалке сыпучих грузов. Портовые складские мощности, позволяющие одновременно хранить более 350 тыс. тонн продукции, дают возможность сглаживать проблему сезонного спроса на удобрения и своевременно обеспечивать потребителей товаром.

При поставках в удаленные районы мелкими партиями БКК активно использует склады временного хранения. В настоящее время БКК арендует 4 склада в Китае, на севере и юге страны. После доставки товара на склады судном большого тоннажа БКК имеет возможность осуществить быструю поставку (от 7 дней) мелких партий (от 2–3 тыс. тонн) во множество стран Юго-Восточной Азии, что позволяет удовлетворить срочные запросы мелких и средних потребителей и быть конкурентоспособным поставщиком, несмотря на значительную удаленность производства удобрений от конечного потребителя.

Решая проблему выбора морского порта для отправок или получения груза, белорусские грузовладельцы принимают во внимание многочисленные факторы, приведенные выше, и руководствуются критериями качества логистических услуг и экономической целесообразности.

Список использованной литературы:

1. Логистика // Белорусская калийная компания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belpc.by/logistika/>. – (дата доступа: 20.05.2019).

2. Ковалёв, М.Н. На стыке двух союзов: логистика Беларуси и Литвы /М.Н. Ковалёв // Логистика. – 2019. – № 1. – С. 36–39.

### **Фирменная торговля в системе распределения товаров**

*Ковалёв М. Н., к.э.н., доцент кафедры экономики и информационных технологий,  
(г. Гомель, Республика Беларусь)*

*Устищенко О. В., магистрант, специальность «Управление логистическими системами», Гомельский филиал Международного университета «МИТСО»  
y292013@mail.ru*

Создаваемый производителями фирменный продукт состоит из следующих основных элементов: физический товар; торговая услуга; торговая марка. Процесс их производства и реализации характеризует основные приемы и инструментарий фирменной торговли. Для описания фирменного торгового процесса нами взята за основу модель «обслуживания действием», впервые описанная Р. Эйглие и Е. Лангардом [1, с. 447].

Согласно указанной модели анализ, планирование и управление процессом фирменной торговли предложено осуществлять по двум направлениям, в разной степени оказывающим влияние на потребителя:

– элементы, формирующие представление продукта в местах продаж (среда обслуживания), то есть поддающиеся регламентации и учету объекты и операции, которые оказывают влияние на возможный выбор потребителя непосредственно в самой торговой точке и позволяют ему в полной мере оценить уровень качества и достаточность свойств, представленных продуктов. К ним следует отнести упаковку, рекламные материалы, наличие и доступность продукции в торговой сети, помощь персонала и пр.;

– внутренние процессы, включающие мероприятия и операции, выполнение которых является неотъемлемой частью производства, сбыта и продвижения товаров и



услуг, но эффект от их реализации проявляется за пределами торгового зала, то есть потребитель может оценивать эти свойства до или после посещения магазина.

Первую часть фирменного продукта можно назвать содержательной. Она охватывает свойства и характеристики, формируемые за счет внутрифирменных операций (это, так называемые, внутренние процессы).

Вторая часть опосредует в себе производственные, сбытовые и торговые мероприятия (среда обслуживания), которые оказывают наибольшее влияние на возможный выбор покупателя при приобретении фирменной продукции в торговом объекте.

Основная суть предложенной классификации заключается в том, что видимая и невидимая части являются составляющими одного из трех элементов фирменного продукта (товар, торговая услуга, торговая марка). В этой связи компоненты среды обслуживания в ряде случаев могут выполнять функции внутрифирменных операций (частично или полностью) либо отсутствовать в структуре потребительской ценности (например, при заказе через интернет либо при продаже через торговые автоматы).

Выделение в фирменной торговле внутренних процессов и элементов среды обслуживания позволяет решить ряд важнейших методологических вопросов [1, с. 452]:

- становится возможным значительно сократить влияние специфических черт услуги как продукта, например, при формировании определенных стандартов по выделенным элементам, в результате чего торговая услуга становится в значительной степени осязаемой, повышается уровень и стабильность качества, а при наличии определенной маркетинговой информации представляется возможным увеличить объем предложения в соответствии с колебаниями спроса в торговых объектах;

- конкретизируется комплекс мероприятий, по которым требуется координация торгово-сбытовых операций, то есть представляется возможным выделить части потребительской ценности, которую создают торговый персонал (внешний вид, приветливость, отзывчивость и пр.), информационное обеспечение (рекламные материалы, информация на упаковке и пр.), розничное поле бренда (дизайн, конструктивные решения, освещение и пр.) и внутренняя дистрибуция (система выкладки, комбинация групп, видов и марок товаров);

- четко устанавливается неотделимость розничной торговой услуги от физического товара и от бренда как важная особенность фирменного продукта;

- формализуется определенная последовательность логически связанных действий или операций, что позволяет точно описать и моделировать бизнес-процесс фирменной торговли по оценочным критериям, которые имеют наибольшее влияние на выбор потребителя.

Фирменная торговля оказывает важное влияние на товарное производство (обеспечение сбыта), сферу торговли (выполнение торгово-розничных функций) и потребителей, которые получают возможность более тесного взаимодействия с производителями товаров и услуг. Последнее, то есть установление эффективной прямой и обратной связи, актуально также во взаимоотношениях товаропроизводителей с торговыми предприятиями, а выполняемые фирменной торговлей функции (сбыт, розничная торговля и взаимодействие) могут быть представлены в виде этапов, характеризующих стадии жизненного цикла фирменной торговли.

В результате начинается новый виток развития фирменной торговли. В предложенной матрице определены три возможные стратегии развития фирменной торговой деятельности: экстенсивная (в основном покрытие неудовлетворенного спроса); интенсивная (рост продаж на рынках с выраженной конкуренцией); синергетическая (формирование партнерских структур с целью роста совокупной прибыли в целом по всем каналам товародвижения) [1, с. 464].

Мероприятия фирменной торговли ограничены пределами торгового объекта или, если магазин не находится в подчинении производителя, рамками «среды обслуживания».

Следовательно, фирменная торговля – это система согласования функций сбыта, розничной торговли и взаимодействия с целью увеличения потребительской ценности товара в местах его реализации, то есть в условиях, где происходит непосредственный контакт продавцов с конечными розничными покупателями товара (услуги).

В этой связи эффективность может быть оценена через прирост продаж в конкретном торговом объекте в результате совершенствования мероприятий фирменной торговли. Вместе с тем сохранение объемов реализации в относительно длительном промежутке времени зависит от уровня системы маркетинга предприятия-производителя, а временный прирост свидетельствует о несоответствии свойств товаров ожиданиям потребителей.

Целевой аудиторией фирменной торговли является совокупность индивидуальных потребителей, покупающих товар для собственных нужд, следовательно, основной целью является определение наиболее значимых для потребителей свойств фирменных продуктов, их усиление и эффективное представление в объектах розничной торговли. Если процесс организации производства товаров и услуг построен на основе маркетинга (учет предпочтений потребителей, четкая система товародвижения, обеспечивающая наличие товаров в продаже, создание высокой ценности бренда и приемлемая цена), то конечным результатом становится устойчивый и долгосрочный спрос.

С точки зрения маркетинга фирменную торговлю следует рассматривать как способ продвижения на рынок фирменных товаров, включающий элементы и приемы рекламы, сбыта, розничной торговли, прямой продажи и других средств (выставки, фирменный стиль, упаковка). Все используемые приемы и методы образуют единую систему, что позволяет говорить о фирменной торговле как о форме реализации комплекса маркетинга, ограниченной рамками розничной торговли и сферой услуг.

Таким образом, представленные здесь результаты исследований данной проблемы можно рассматривать в качестве концепции развития фирменной торговли, или теоретически обоснованной системы взглядов на фирменные торговые отношения, где описаны основные этапы ее развития, выявлены особенности организации, определена структура фирменного продукта, а также место фирменной торговли в системе маркетинга и логистики предприятий. Применение данной концепции на практике должно способствовать комплексной организации производства, распределения и коммуникаций, а также совершенствованию маркетинговых программ и распределительных стратегий.

Основным результатом становится создание четких рычагов регулирования взаимоотношений (различные скидки, наценки и др.), правил организации торговли (стандарты обслуживания и размещения товаров в торговом зале и др.), норм товародвижения и хранения (сроки и условия поставок, время оборота, размеры уценок

и др.), что в совокупности в значительной степени влияет на структуру и объем продаж фирменных товаров и, следовательно, на эффективность распределительной логистики.

Список использованной литературы:

1. Уэллс, У. Реклама: принципы и практика / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти. – Санкт-Петербург: Питер, (Теория и практика менеджмента). –2013. – 736 с.

### **Обґрунтування механізму управління логістичними витратами в фармацевтичних компаніях**

*Лісна А. Г., к.ф.н., викладач кафедри управління та економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету  
kaf.yep@nuph.edu.ua*

*Мукалова М. В., магістр 2 курсу спеціальності «Логістика» НФаУ*

Як свідчить вітчизняна практика, на сьогоднішній день фінансово-господарський стан більшості вітчизняних фармацевтичних компаній (ФК) є незадовільним. Зношеність основних засобів, їх неоптимальна структура та недостатня завантаженість, невисока продуктивність праці поглиблюються іншою проблемою – низькою ефективністю управління матеріальними, а також фінансовими, інформаційними та іншими потоками, що існують поза і всередині ФК. Ефективність управління потоковими процесами в найбільшій мірі визначається рівнем логістичних витрат, в зв'язку з чим виникає необхідність поглибленого дослідження їх сутності, принципів формування та обліку, можливих напрямків зміни з метою мінімізації їх величини і максимізації вартості ФК.

Управління логістичними витратами в ФК можливо шляхом логістизації діючої господарської структури, побудови логістичної системи та акцентування уваги менеджменту на проблеми мінімізації логістичних витрат, що можливо лише в умовах впливу фармацевтичної логістики як загальносистемного науково-методичного інструменту на поточкові процеси господарчої діяльності ФК.

За оцінками зарубіжних експертів, використання фармацевтичної логістики не тільки забезпечує зменшення розміру запасів на 50-95%, термін постачання фармацевтичної продукції на 25-45%, загального часу виконання замовлення ФК на 50-70%, але і приносить додаткові вигоди. При зменшенні запасів фармацевтичної продукції ФК тільки на 10%, прибуток збільшується на 15% і зменшується потреба в виробничих й складських площах на 40-70%.

Актуальність завдання формування ефективного механізму управління логістичними витратами в ФК очевидна. Механізм управління логістичними витратами в ФК повинен забезпечити оптимальну величину даних витрат в умовах конкретного фармацевтичного виробництва. Кожна логістична система повинна мати концепцію управління логістичними витратами, яка повинна бути спрямована на вирішення таких завдань як: оптимізацію довжини фармацевтичного ланцюга постачань; аналіз впливу величини витрат на рентабельність системи; збільшення прибутковості та ефективності функціонування логістичної системи ФК тощо.

Так як класифікація логістичних витрат, розглядається як елемент створення ефективної системи управління, тому дослідження сучасного стану управління фармацевтичною логістикою та її впливу на конкурентоспроможність ФК становить найбільший інтерес.

Для вирішення даного завдання велике значення мають планування, облік і зменшення логістичних витрат. Частка цих витрат у загальних витратах на виробництво продукції досить велика та коливається в межах 10-15% в машинобудуванні, до 25-30% в легкій і фармацевтичній галузях промисловості. За оцінками логістичних експертів, частка логістичних витрат в світовій торгівлі близько 11,7% від ВВП. Логістичні витрати на підприємствах зазвичай складають 5-35% від обсягу продаж в залежності від виду бізнесу, географічного масштабу діяльності та співвідношення вагових й цінових характеристик матеріальних ресурсів і готової продукції. Витрати на логістику, як правило, складають одну з найбільш значущих статей витрат, пов'язаних зведенням бізнесу, поступаючись лише витратам на сировину і матеріали у виробництві або собівартості готової продукції. У промисловості матеріальні витрати в середньому складають 50% всіх витрат. Витрати, пов'язані зі зберіганням продукції на складах, також значні. У країнах з розвинутою ринковою економікою вони іноді досягають 10-15%. При цьому процес виробництва продукції може становити лише 2-5% від загального часу циклу виробничої діяльності компанії. Решта 95-98% припадають на переміщення незавершеного виробництва, а потім просування продукції в роздрібну мережу. На переміщення готової продукції, витрачається більше 50% логістичних витрат; на витрати, пов'язані з утриманням матеріальних запасів і їх зберіганням – більше 25%, адміністративні витрати – до 15%.

Логістичні витрати – це витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій в ФК. Логістичні витрати як суму витрат на управління й реалізацію логістичних процесів в логістичній системі не виділяють з обліку витрат ФК. Це ускладнює оцінку їх рівня, проведення детального аналізу, оцінку впливу логістичних витрат на ефективність логістичної системи ФК. Виникає необхідність визначення критеріїв класифікації логістичних витрат.

На підставі критичного огляду існуючих витрат авторами пропонується така класифікація: за функціональним призначенням (адміністративні та операційні); за формами та місцем виникнення (витрати постачань, витрати на виробництві, витрати розподілу); облікові (за характером обліку витрат); по відношенню до логістичної системи (внутрішні і зовнішні); за динамікою потокового процесу (змінні, постійні, змішані); за характером логістичних операцій (прямі і непрямі); за стадіями виконання замовлення споживача (за функціональними сферами логістики) та ін.

Планування та облік логістичних витрат відповідно до запропонованої класифікації дасть можливість оцінити їх абсолютну величину, вирішувати завдання обґрунтованості збільшення та зменшення величини цих витрат, визначати напрямки їх найбільш ефективного використання, аналізувати та вдосконалювати їх структуру в ФК. Облік логістичних витрат повинен бути інтегрований з процесом їх нормування, планування та аналізу в єдину інформаційну систему ФК, що дозволить ефективно керувати даними витратами. Таким чином, отримана інформація щодо якісного та кількісного вмісту логістичних витрат може використовуватися для прийняття управлінських рішень, вибору ефективних варіантів. Запропонована класифікація не є вичерпною, вона може бути доповнена, так як виділення тих чи інших груп логістичних витрат залежить від рівня та виду логістичної системи ФК, оптимізаційних завдань в конкретних фармацевтичних ланцюгах постачань. Процес управління логістичними витратами повинен базуватися на певних правилах, до нього повинні пред'являтися певні вимоги: поділ логістичних витрат за сферами діяльності ФК; повний облік фактичних витрат; облік витрат в просторі та часі; достовірність інформаційної бази.

Результати проведеного наукового аналізу свідчать, що фармацевтична логістика володіє активним інтегруючим потенціалом, який здатний з'єднати в одне ціле та поліпшити взаємодію між функціональними сферами. Вплив різних факторів всередині однієї функціональної сфери поширюється на всю логістичну систему ФК. Тому, приймаючи рішення в межах однієї функціональної сфери, важливо не порушити ритм роботи в інших функціональних сферах і збільшити пов'язані з цим логістичні витрати. Логістичний менеджмент повинен забезпечити системну стійкість ФК, організувавши дієву систему контролю над логістичними витратами. Отже, підсумовуючи все вище зазначене, можна зробити наступні рекомендації відносно ефективного контролю логістичних витрат в ФК: слід концентрувати зусилля на контролі логістичних витрат у точках їх виникнення; ефективним шляхом до скорочення логістичних витрат є скорочення видів діяльності (оптимізація) ФК; ефективний контроль над логістичними витратами вимагає, щоб діяльність ФК оцінювалася в цілому; для оцінки ефективності діяльності ФК необхідно уявлення про результати діяльності за всіма функціональними сферами.

Таким чином, збільшення тенденцій зростання загальних витрат у порівнянні з ростом загальних доходів ФК, збільшення собівартості фармацевтичної продукції, різкий стрибок вартості енергоносіїв, зростання конкуренції на фармацевтичному ринку визначають практичну значимість і актуальність управління логістичними витратами з метою підвищення ефективності функціонування логістичних систем. Одночасно з цим наявність різноманітності видів логістичних витрат, складність в їх чіткому функціональному поділі, відсутність науково-методичних розробок в цій сфері ускладнюють визначення, облік і планування логістичних витрат, і як наслідок визначення методів їх оптимізації.

Управління логістичними витратами як засіб підвищення конкурентоспроможності ФК має такі переваги: виробництво конкурентоспроможної фармацевтичної продукції за рахунок скорочення витрат і зниження цін; наявність якісної та реальної інформації за логістичними витратами на окремі види фармацевтичної продукції; наявність достовірної, об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень тощо.

Використана література:

1. Клевець Я. В. Оптимізація логістичних витрат на виробничому підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24608/1/2018-12\\_2-03.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24608/1/2018-12_2-03.pdf) (дата звернення: 01.10.2019).

1. Тюленева Ю. Б. Роль логістичних витрат у підвищенні ефективності управління логістичними процесами підприємств АПК. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. – № 17. – С. 462–466.

2. Шевчун М. Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2013. – № 3 (20). – С. 353–356.

### **Логистизация: понятие, особенности и принципы реализации в условиях многополярного экономического мира**

**Никишин Е. В.**, к.э.н., докторант. Университет экономики и права «КРОК», г.Киев  
[niki\\_nik@ua.fm](mailto:niki_nik@ua.fm)

Нарастающая вовлеченность национальных экономик в мировую экономическую систему породили тенденции к созданию системы многополярного мира. Еще недавно глобализация носила фрагментарный характер и объединялась вокруг одного центра –

стран мировой экономики, в которые входят США и страны Европейского сообщества. Создание системы многополярного мира выводит мировую экономику из этапа частичной фрагментации в этап консолидации логистики в рамках общемировых экономических объединений.

Этот объективный процесс ведет к усложнению, росту консолидации существующих и возникновению новых мировых, региональных экономических и логистических систем. Под действием движущих сил глобализации логистика развивается, обретая новые качества, инструменты и возможности. Развитие логистики требует изучения законов и принципов функционирования глобальных логистических систем новых уровней с ростом упорядоченности и оптимизации сетевых структур и потоков, создания новых логистических центров и инфраструктур в рамках новых общемировых и региональных объединений. Изучение законов, принципов построения и условий оптимального функционирования сложных социально-экономических логистических систем на основе общей теории систем необходимо осуществлять в рамках научной стратегии, которую предлагается называть логистизация.

К этому подводят изменения в мировой экономике и технических возможностях, сформировавшие современный этап развития глобализации под действием основных ее движущих сил [1]:

- появление универсальных информационных технологий, создание глобальной инфраструктуры экономического взаимодействия;

- распространение единых бизнес-стандартов;

- кардинальные качественные изменения мировой коммуникационной, деловой и логистической среды;

- гармонизация и унификация законодательства с целью глобального развития и создания механизмов реализации законов;

- необходимость объединения усилий стран и их союзов по преодолению глобальных проблем.

Факторами, которые определяют развитие логистики, возникновение новых логистических центров и инфраструктур являются:

Растущий спрос на внутренних рынках. Развитие экономики стран внутренней экономической интеграции (ВЭИ) ведет к росту потребления товаров. Национальные фирмы расширяют свою деятельность, увеличивая объемы и качество логистики и дистрибуции.

Спрос на новые продукты. Новым фактором для ареалов ВЭИ является диффузия наследования, которая при миграции их потребителей вызывает проникновение инновационных продуктов на новые территории.

Сходство рыночного спроса. Выравнивание экономического уровня стран ВЭИ стимулирует диффузию перемещения. Это обуславливает прием региональными рынками товаров, производимых ранее только для стран мирового или регионального центра.

Устранение торговых барьеров. Страны ВЭИ создают отношения на основе свободной торговли, снимая ограничения и снижая тарифы.

Экономия при оптимальном производстве. Увеличение объемов позволяет выйти на оптимальные объемы производства. Достигаются минимальные затраты на единицу продукции, которые покрывают рост логистических издержек по созданию новой логистической инфраструктуры.

Интеграция сети поставок. Обеспечивает ритмичные перемещения продукции при постоянстве спроса и более короткого плеча поставок.

Изменения логистических приемов. Появление новых логистической инфраструктуры стимулирует внедрение приемов и механизмов управления.

Совершенствование коммуникаций в логистике. Разработки в области информационных систем по сквозному обмену данными фундаментально меняют характер коммуникаций логистических организаций.

Сближение экономических уровней. Диффузия научных разработок и технологических достижений обуславливает экономическую, социальную и промышленную интеграцию стран ВЭИ.

С 2010 года эти факторы стали отчетливо проявляться и привели к системным изменениям в логистике, которые выразились [2, с. 12–14; 3]:

- Изменение системы производства в направлении производства по заказу;
- Консолидация торговли и поставщиков с синергетическим эффектом;
- Снижение количества поставщиков и уменьшение сроков доставки;
- Электронная логистика вызывает модификацию логистических процессов;
- Соблюдение сроков поставок ведет к адаптации структуры логистики и дистрибуции товаров с прямым сбытом.

Изменение роли провайдеров третьего уровня (3PL) с их выходом на другие рынки и сетевая интеграция провайдеров четвертого уровня (4PL). Развитие логистики пятого уровня (5PL) со сложными электронными интеллектуальными системами управления логистическими сетями.

Возникшие изменения вынуждают организовывать сквозные электронные системы управления сетями поставок (Supply Net Management – SNetM), что требует создания новой концепции управления логистикой как единой системой, другими словами, стратегии логистизации.

Принципами осуществления логистизации являются:

Пересмотр ограничений, которые наложены на организацию управления сетями поставок SNetM;

Преобразования распространяются на всю систему управления сетями поставок SNetM и на ряд ограничений внешней среды;

Интеграция и оптимизация сквозного управления, контроля и преобразования потоковых процессов в сетях поставок SNetM;

Преобразования организационной структуры, функций и компетенций во всех элементах логистической системы сетей поставок SNetM.

Решение задач управления на основе принципов логистизации возможны новыми методами изучения поведения систем в условиях турбулентности и непредсказуемости состояний среды, неопределенности путей развития и неполноте информации. Такими методами являются: теория прогнозирования, системный анализ, динамическое программирование, теория принятия решений в условиях неопределенности и др. с использованием имитационного моделирования возможных ожиданий [4, с.70, 123, 140].

Исследование фундаментальных основ логистизации как стратегии построения логистических систем должны производиться в контексте теории самоорганизации систем с учетом непредсказуемости процессов, скачкообразных изменений состояния и структуры сетей поставок SNetM. Поэтому считаем логистизацию самостоятельным научным понятием, которое характеризует особенности, законы и принципы

розробки і управління глобальними логістическими сетями поставок SNetM в умовах мнополярного економічного світа.

Противоречивість і непередсказуємість процесів, що відбуваються складної ієрархічної мережі поставок SNetM, скачкообразні переходи до нових станів і структури логістическої системи, передбачають відмова від пошуку універсального засобу або єдиної концепції розвитку логістики.

Логістизація є самостійним науковим поняттям, яке описує зміни, що відбуваються в логістических системах в умовах неопределенності.

Поняття логістизації вимагає власного визначення, окремого методологічного і наукового вивчення.

Использованная литература:

1. Мировая экономика: Учебник для вузов / ред. Щербанин Ю. А. – М.: Юнити – ДАНА, 2004. – 318 с.

2. Кох, И. Тенденции в международной логистике [Текст]: статья [пер. с англ. Н. Н. Ковтонюк] / И. Кох. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.loginfo.ru>. – № 6. – 2007. – С. 10–15.

3. Scheer A. W. Industry 4.0: From vision to implementation / A. W. Scheer // Whitepaper. – № 9. – August 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://aws-institut.de/wp-content/uploads/2016/02/AWScheer\\_Whitepaper5\\_Industry-4-0-EN.pdf](http://aws-institut.de/wp-content/uploads/2016/02/AWScheer_Whitepaper5_Industry-4-0-EN.pdf)

4. Парфенов А. В. Методология формирования логистической системы управления потоковыми процессами в транзитивной экономике. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 183 с.

**Нетрадиційні методи доставки в логістиці**  
**Онищенко А. О.**, магістр 2 курсу ОПІ «Логістика»,  
Національний фармацевтичний університет  
*aliftinaoni@gmail.com*

У вік технологій, які бурхливо розвиваються, великим науковим проривом в історії стає винахід і використання безпілотних літальних апаратів – дронів.

Дрон (англ. *drone* – трутень) – мобільний, автономний апарат, запрограмований на виконання завдань. Умовно безпілотники можна розділити на транспортні, складські та відеодрони.

Транспортні дрони в даний час представляють собою девайси, які здатні рухатися близько години, утримуючи вантаж до 5 кг.

Складські дрони – це компактні безпілотники для використання в приміщеннях. Вони можуть зчитувати QR-коди або інше маркування з товарів на складських стелажах. Компанія «Walmart», що використовує вже кілька років безпілотники на складах в США, констатує: протягом години дрон, що зчитує штрих-коди з палетів, проробляє обсяг роботи, посильний 50 працівникам, точність даних близька до 100%. Відеодрони являються найдоступнішими.

На нинішньому етапі розвитку технологій використання безпілотників в логістиці має сенс для обліку вмісту складів. Доставка дронами, або роботами-комірниками вже активно використовується в логістиці. Транспортні оператори все більше занурюються



в тему автоматизації своїх процесів, щоб заощадити гроші і виграти час, адже боротьба за своєчасність доставки вже вимірюється в годинах, а в деяких ситуаціях навіть в хвилинах.

Розберемо простий і самий логічний приклад використання дронів – інвентаризацію, а якщо точніше, то контроль точності висотного зберігання – прорахунок палет. Зняття палети, сканування, постановка палети, переміщення до наступної комірки – в середньому займає 3 хвилини на одну палету. Якщо проводити ту ж процедуру з елементами «раціоналізаторства» – підняття співробітника на висоту, сканування, переміщення – то можемо отримати середній результат 30 секунд на палету. При цьому будуть задіяні комірник, водій вантажно-розвантажувальної техніки, сама вантажно-розвантажувальна техніка, а також в більшості випадків оператор для видачі та обробки завдань. Відношення собівартості процесу представлено на рис. 1.

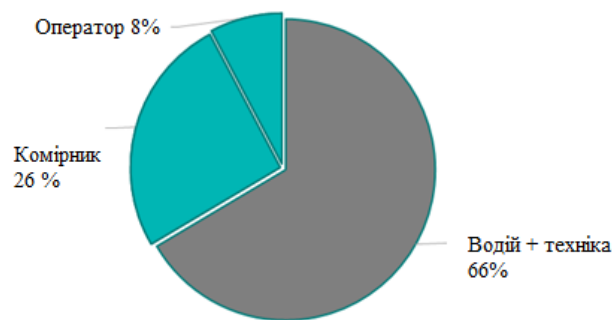


Рис. 1. Відношення собівартості процесу

Найбільша витратна частина – водій вантажно-розвантажувальної техніки, вона ж і найдефіцитніша на складі. З огляду на витрати на використовувані ресурси, отримаємо в разі навіть «спрощеного» прорахунку (без зняття палет) швидкість 120 палет/годину, що в витратах виражається приблизно 378,59 грн/годину або 18,93 грн/палету.

Споживачі хочуть швидку доставку, а компанії хочуть задовольняти запити клієнтів і не платити зайвого. У США вже зареєстровано більше 10602 комерційних безпілотних літальних апаратів. За прогнозами експертів, до 2024 року продаж дронів потроїться і зросте в порівнянні з 2018 роком з 800 тисяч до 3 мільйонів.

Дрон може літати на відстані до 200 км в залежності від моделі, здійснювати доставку в важкодоступні місця, йому байдуже автомобільні пробки, до того ж це досить екологічний вид транспорту, якому не потрібен обслуговуючий персонал. Але є у нього і обмеження, наприклад, час, який дрон може перебувати без підзарядки.

Англійська компанія «Windhorse Aerospace» представила безпілотник «Pouncer», здатний нести понад 50 кг корисного навантаження. У 2017 році компанія продемонструвала можливості дронів, скинувши 30 пристроїв з пілотованого вантажного літака C130 Hercules. Дрони покинули борт на висоті близько 3 км зі швидкістю 35 км/сек і приземлилися в зазначеному районі з точністю до 7 метрів. Місія безпілотника «Pouncer» – гуманітарна допомога, доставка їжі в важкодоступні регіони, що знаходяться в тяжкому становищі.

Компанія «Drone Delivery Canada» у 2019 році розробила і запустила перший сервіс власної системи повітряної доставки за допомогою дронів – безпілотники

літають по заздалегідь прокладених маршрутах – відповідно до авіаційних правил Канади.

Перспективи в Україні. Автоматизація складських приміщень і заміщення людей роботами в нашій країні поки не знаходить широкого застосування. Це пов'язано, в першу чергу, зі значними інвестиціями, особливостями клієнтського портфеля і великими термінами окупності. По-друге, низовий персонал поки що стоїть не так дорого, як в Європі або США, і вигода від впровадження інноваційних рішень не так очевидна. Проте багато «базові» технічні рішення на зразок автоматизованих сортувальних ліній, терміналів збору даних і деяких інших вже беруться на озброєння, оскільки істотно економлять час, скорочують кількість помилок ручної обробки і витрати на зарплату співробітникам.

У висновку можна сказати, що використання безпілотних літальних апаратів – дронів має ряд переваг, таких як: зниження вартості транспортування вантажу; перевезення вантажів в небезпечних зонах, в період катастроф; доставка вантажу у важкодоступні райони; економічна витрата палива; мінімізація дорожніх аварій та подій; підвищення пропускної спроможності доріг.

Використана література:

1. Використання дронів в логистиці. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.microdrones.com/en/applications/growth-markets/quadcopter-for-logistics/>
2. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://logist.today>

### **Сучасний стан питання з розробки ефективної стратегії управління запасами на підприємстві**

*Павленко О.В. к.т.н., доцент кафедри транспортних технологій Харківського національного автомобільно-дорожнього університету,  
tprov@ukr.net*

Сучасний стан економіки України характеризується нестабільним економічним становищем. В умовах ринкової трансформації більшість підприємств почали активізацію виробництва. Розробка ефективної політики управління виробничими запасами є одним із пріоритетних завдань підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечення конкурентоспроможності, удосконалення їх фінансового стану. Оптимізація рівня забезпечення запасами та їх ефективне використання є передумовою подальшого розвитку та адаптації підприємств до умов ринкових кризових явищ. Знаходження ефективних шляхів оптимізації запасів та їх пристосування до специфіки функціонування вітчизняних підприємств дасть змогу суттєво зменшити витрати суб'єктів господарювання, від яких залежить отримання максимального прибутку та рентабельність підприємства [1, с. 107].

Процес виробництва пов'язаний зі створенням запасів матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Ці елементи повинні бути в наявності на місці виробництва в певний час та з мінімальними витратами. Для того щоб процес виробництва проходив безупинно – незалежно від того, чи відновлюється цей запас щодня, або тільки через визначені терміни, – необхідно, щоб на місці виробництва постійно були у наявності більші запаси, чим вони споживаються, наприклад, щодня

або щотижня. Причиною утворення запасів є також необхідність гарантованого безперебійного постачання споживачам, а також дискретність транспортного процесу на автомобільному транспорті. Тому запаси утворюються не тільки на складах споживачів, але і на проміжних складах різних організацій [2, с. 12].

У наш час багато виробничих підприємств і компаній в Україні не приділяють запасам належної уваги і, як правило, недооцінюють свої потреби в наявних запасах, що приводить до значних втрат капіталу, ніж могло би бути.

Сучасні вітчизняні підприємства ще не включили управління запасами до складу основних напрямків активно здійснюваної стратегії своєї поведінки в ринковому середовищі і явно недостатньо використовують даний фактор як підвищення конкурентоспроможності. Управління запасами впливає на всі сфери бізнесу, особливо на торгівлю, маркетинг та фінанси. Цілі управління запасами, що існують усередині одного підприємства, досить суперечливі. Головне завдання – знайти баланс між цими суперечливими цілями і керувати рівнем запасів відповідно з інтересами підприємства в цілому. Однією з умов досягнення високих кінцевих результатів від торговельної діяльності підприємства та підвищення її ефективності є постійне продумане формування запасів і вмиле управління ними. Цього можна досягти з впровадженням зарубіжного досвіду управління запасами і новітніми комп'ютерними технологіями [3, с. 163].

Дослідницька робота [4, с. 295–309] присвячена проблемі вибору багатoproфільного постачальника з керуванням запасами і розподілом транспортних засобів в невизначених умовах. У цій статті розроблене надійний підхід до зваженого цільового програмування для вирішення проблеми вибору постачальників з декількох продуктів. Мета полягає в тому, щоб врахувати невизначеність параметрів, контролюючи вплив помилок оцінки на ефективність стратегії закупівель. У запропонованій моделі загальні витрати, відхилені позиції і товари з пізньої доставкою розглядаються як три мети, які необхідно мінімізувати в період прийняття рішень.

Авторами в [5, с. 191–207] було визначено, що вибір позицій, в яких товари повинні зберігатися на складах, є важливим завданням в управлінні логістикою, оскільки це рішення може вплинути на вартість і рівень обслуговування всього ланцюжка поставок. Розподіл продуктів за доступними площами на складах може скоротити загальну відстань, необхідне для навантажувально-розвантажувального обладнання і людей для зберігання, переміщення та зберігання на складі. Таким чином, правильне призначення може привести до зниження витрат на електроенергію, скорочення числа навантажувачів і людей, а також часу, необхідного для таких операцій на складі. З цієї причини дуже важливо створення оптимальних місць зберігання, пошук кращих умов прибутковості та рівня обслуговування в компаніях. У цій статті представлена математична модель для розподілу товарів в доступних складських приміщеннях на складах, заснована на мінімізації загальної відстані, необхідного для глобальної операції складу. З метою перевірки моделі та генетичної процедури її рішення було проведено порівняння між фактичним розподілом матеріалу в реальній компанії і пропозицією про призначення, створеним моделлю в тих же умовах, в результаті чого модель ефективно скоротила розподіл витрати.

У статті [6, с. 367–376] висвітлюється проблема моделювання системи зберігання-розподілу, в якій товари відправляються зі складу готової продукції безпосередньо покупцям на основі мінімальних взаємопов'язаних витрат на виробництво, зберігання і транспортування. Псевдокод, заснований на припущеннях специфікації, супроводжуваних

наступним проектом, також підкреслюється. Різні моделі диспетчеризації підлягають аналізу витрат. Рівняння стану системи представлені для того, щоб проілюструвати потік продуктів в розподільчій частині логістичного ланцюжка.

Авторами Кулик А. Б. та Манжос Т. В. побудовано модель управління запасами вертикально інтегрованого підприємства холдингового типу, що складається з 2-х ланок технологічного ланцюга [1, с. 194]. Під час побудови моделі використано функції витрат та описано загальні підходи до їх побудови. Критерієм пошуку оптимальних стратегій функціонування системи управління запасами холдингу є мінімізація сукупних витрат. Доведено, що за достатньо загальних умов знайдені розв'язки є оптимальними для холдингу в цілому. Побудований у роботі алгоритм проілюстровано на прикладі конкретного підприємства.

Було встановлено, що запаси відіграють важливу роль у сферах виробництва та обігу продукції, та є невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Важливо знати, який максимальний обсяг вантажу необхідно зберігати на складі, яким повинний бути розмір поповнення запасу, у які моменти часу робити заявку на поповнення. Тому необхідно визначити яка стратегія управління запасами буде забезпечувати чітку роботу підприємства і мінімізувати витрати. Визначено, що на сучасному етапі розвитку економіки в Україні виробничим та торговельним підприємствам слід зосередити свої зусилля на виконанні найважливіших завдань у сфері управління запасами, оскільки від ефективності їх управління залежить фінансова стабільність та економічна перспектива підприємства, у зв'язку з цим виникає необхідність удосконалювати методи управління запасами у відповідних компаніях. Впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень для багатьох підприємств стає першочерговою задачею для мінімізації витрат на виробництво продукції – зберігання та перерозподіл товару. Існують наукові розробки теоретичних основ щодо впровадження ефективних стратегій в систему постачань продукції, в яких автори використовували сучасні методи дослідження та способи використання розробок на практиці.

Використана література:

1. Кулик, А. Б. Модель управління запасами вертикально інтегрованої структури на прикладі сільськогосподарського підприємства / А. Б. Кулик, Т. В. Манжос // Проблеми економіки, 2016. – № 1. – С. 190–195.

2. Линдере М. Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Р. Линдере, Х. Е. Фирон. – СПб.: Виктория-плюс, 2006. – 768 с.

3. Бержанір, І. А. Проблеми та напрями вдосконалення обсягу виробничих запасів / І. А. Бержанір, Т. А. Демченко, А. А. Кістол // Економічний простір, 2016. – № 107. – С. 161–168

4. Wang, L. A robust weighted goal programming approach for supplier selection problem with inventory management and vehicle allocation in uncertain environment / L. Wang, J. Li // Advances in Intelligent Systems and Computing. 2019. – Vol. 1002. – P. 295–309

5. Zapata-Cortes, J. A. Mathematical model for product allocation in warehouses / J. A. Zapata-Cortes, M. D. Arango-Serna, C. A. Serna-Urán, W. Adarme-Jaimes // Intelligent Systems Reference Library, 2020. – Vol. 166, – P. 191–207

6. Bucki, R. Information Modelling of the Storage-Distribution System / R. Bucki, P. Suchánek, // Smart Innovation, Systems and Technologies, 2020. – Vol. 148. – P. 367–376

## **Маркетингова логістика у фармацевтичній сфері**

*Паламар А. О., к.фарм.н., асистент кафедри фармації Вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет»  
pal.alina26@gmail.com*

*Скринчук О. Я., асистент кафедри фармації Вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет»*

*Богдан Н. С., к.фарм.н., асистент кафедри фармації Вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет»*

*Клюйко А. А., студентка 5 курсу спеціальності «Фармація»  
Вищого державного навчального закладу України  
«Буковинський державний медичний університет»*

Основним завданням фармацевтичної галузі є забезпечення населення ефективними, якісними, безпечними та економічно доступними лікарськими засобами, при цьому одним із найбільш ефективних сучасних інструментів управління товарними потоками є логістика. Саме фармацевтична логістика здійснює доставку необхідних лікарських препаратів та виробів медичного призначення, у потрібних кількостях, умовах, у потрібний час для певних споживачів.

Труднощі фармацевтичної логістики в Україні полягають у досить великих територіях розташування споживачів фармацевтичної продукції, що ускладнює проектування логістичних моделей, недостатньо розвинутої інфраструктури, що призводить до матеріальних витрат, високої концентрації управління, що знижує реакцію фармацевтичних підприємств на зміни попиту, обмежує самостійність виробничих і постачальницько-збутових підприємств і зумовлює необхідність узгодження рішень із вищими органами управління, та у низькій інтеграції виробництва.

Фармацевтичні ланцюги поставок є одними із найскладніших логістичних процесів. Вони не лише повинні забезпечувати сталість температурного режиму поставок та дотримання жорстких прикордонних норм у регіонах, але й повинні гарантувати цілісність та безпеку продукції протягом усього процесу. По всьому світу фармацевтичні препарати на мільярди доларів зберігаються і відправляються при неналежному рівні температури, або вони затримуються і доставляються до пункту призначення за минулий термін зберігання. Такі випадки роблять деякі препарати не тільки неефективними, але й шкідливими та можуть загрожувати життю людей. Проте прогрес у фармацевтичній галузі удосконалює процес фармацевтичних поставок, зокрема інновації в упаковці, відстеження та моніторинг процесу, оновлення складів, поліпшення транспортування, освітні та навчальні програми, а також розвиток політики та законодавчого регулювання.

Для функціонування ланцюга холодних поставок при постачанні термолабільної фармацевтичної продукції необхідним є наявність таких основних його елементів, як спеціально підготовленого персоналу, який забезпечує обслуговування холодильного обладнання, правильне зберігання і транспортування біотехнологічних лікарських препаратів та несе індивідуальну відповідальність за якість виконаних робіт; спеціального обладнання, призначеного для транспортування та зберігання лікарських препаратів при оптимальних температурних умовах, яке містить активне обладнання (холодильні кімнати, морозильні камери, морозильники, побутові холодильники), пасивне обладнання (термоконтейнери, медичні сумки-холодильники і термопакети),

контрольне обладнання (термоіндикатори, термометри, транспортні системи моніторингу та реєстрації температури); механізми контролю за дотриманням необхідних температурних умов на всіх стадіях руху лікарських препаратів (технології та стандартні операційні процедури, моделі транспортування в різні пори року, інструкції складського персоналу).

Головними факторами впливу на покращення якості холодових ланцюгів є збільшення холодильних складів, оперативне реагування на впровадження та розробку сучасних ЛЗ, зменшення вартості експлуатації та впровадження державної системи регулювання логістики. Це свідчить про те, що температурний моніторинг якості є основним методом збереження якості лікарських засобів з моменту їх виробництва до застосування кінцевим споживачем.

Висновки: маркетингова логістика у фармацевтичній сфері орієнтована на задоволення потреб споживача і забезпечує повну взаємодію виробника, посередника та аптечної мережі, яка має безпосередній контакт із пацієнтом.

Використана література:

1. Порядок забезпечення належних умов зберігання, транспортування, приймання та обліку медичних імунобіологічних препаратів в Україні № 48 від 03. 02. 2006 р. / ВР України. – Офіц. вид. – К., 2006.

2. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: монографія / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Г. В. Загорій, О. Ю. Горбунова та ін.; за заг. ред. О. В. Посилкіної. – Х.: Вид-во НФаУ, 2011.

3. Сагайдак-Нікітюк Р. В. Актуальність впровадження холодових ланцюгів у процес забезпечення населення медичними імунобіологічними препаратами / Р. В. Сагайдак-Нікітюк // Ліки України. – 2009.

### **Індустріальні фактори логістичного забезпечення аграрного сектора економіки**

***Перебийніс В. І.**, д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем Полтавського університету економіки і торгівлі  
[perebyunis@gmail.com](mailto:perebyunis@gmail.com)*

***Рогоза М. Є.**, д.е.н, завідувач кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем Полтавського університету економіки і торгівлі  
[rogoza@gmail.com](mailto:rogoza@gmail.com)*

***Косарева Т. В.**, к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності та логістики Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана  
[ejecat@ukr.net](mailto:ejecat@ukr.net)*

Результати діяльності аграрного сектора значною мірою залежать від логістичного забезпечення виробничо-комерційної діяльності суб'єктів господарювання, зокрема, наявного технічного потенціалу, що формується промисловістю. Різні аспекти цього питання висвітлено в монографіях [5–7; 9–10; 13], інших публікаціях [2–3; 8; 11–12].

Аналіз свідчить [1, с. 49], що наша держава за кількістю тракторів (9 шт/тис. га) відстає від таких сусідніх країн, як Польща (91 шт/тис. га) та Білорусь (12 шт/тис. га),

але випереджає Росію (6 шт/тис. га). Схожа ситуація з наявністю комбайнів (Польща та Білорусь – 2,3 шт/тис. га, Україна – 1,8 шт/тис. га, Росія – 0,8 шт/тис. га).

Дослідження наявності тракторів і зернозбиральних комбайнів у сільськогосподарських підприємствах України у 2015–2017 рр. [14, с. 71] вказує в цілому на позитивну динаміку – спостерігається збільшення кількості тракторів на 1,1 %, зернозбиральних комбайнів – на 0,4 %. Зростання середньої потужності двигуна трактора в аналізованому періоді на 3,4 % (порівняно зі збільшенням їх кількості на 1,1 %) свідчить, що під списання йдуть старі, менш потужні технічні засоби, які замінюються на більш енергонасичені машини.

Згідно даних [1, с. 49], за останні роки зріс імпорт в Україну і продаж сільськогосподарської техніки. Так, у 2015 р. було імпортовано і продано тракторів на суму 299 млн. дол. США, у 2016 р. – 518 млн. дол. США, у 2017 р. – 693 млн. дол. США (у 2,3 рази більше проти 2015 р.); техніки для збирання і обмолоту – відповідно 177 млн. дол. США, 408 млн. дол. США, 480 млн. дол. США (у 2,7 рази більше проти 2015 р.); ґрунтообробної техніки – відповідно 131 млн. дол. США, 245 млн. дол. США, 231 млн. дол. США (у 1,8 рази більше проти 2015 р.).

Зокрема, імпорт техніки склав: тракторів у 2015 р. – 40 тис. шт., у 2016 р. – 59 тис. шт., у 2017 р. – 86 тис. шт. (у 2,2 рази більше проти 2015 р.), машин для збирання і обмолоту – відповідно 51 тис. шт., 60 тис. шт., 96 тис. шт. (у 1,9 рази більше проти 2015 р.), ґрунтообробних знарядь – відповідно 41 тис. шт., 60 тис. шт., 122 тис. шт. (у 3,0 рази більше проти 2015 р.).

Судячи зі статистичної інформації, цінам на сільськогосподарську техніку характерна тенденція до зростання. Зокрема, у 2016 р. середня ціна тракторів усіх моделей склала 119,4 % до 2015 р., у тому числі тракторів із потужністю двигуна менше 40 кВт – 135,1 %, від 40 до 60 кВт – 101,1 %, від 60 до 100 кВт – 108,6 %, понад 100 кВт – 126,4 % [розраховано за даними: 4, с. 6].

Продаж сільськогосподарської техніки українського виробництва у 2015 р. (згідно з даними [1, с. 49]) склав 288 млн. дол. США, у 2016 р. – 300 млн. дол. США, у 2017 р. – 348 млн. дол. США (у 1,2 рази більше проти 2015 р.).

Аналіз статистичних даних [14, с. 69–70], вказує на суперечливі тенденції функціонування вітчизняного машинобудування у 2015–2017 рр. Якщо виробництво причепів та напівпричепів для сільського господарства, тракторів (із потужністю двигуна більше 59 кВт), сівалок, саджалок, машин розсадосадильних, картоплекопачів та картоплезбиральних машин, розпушувачів і культиваторів характеризується позитивною динамікою, то виробництво решти техніки (зокрема, зернозбиральних комбайнів) зменшується.

Перспективи розвитку тракторного, сільськогосподарського та автомобільного машинобудування в Україні, здатного задовольнити потреби внутрішнього ринку, на наш погляд залежать від активізації державної політики у напрямі стимулювання розвитку виробництва, проведення реструктуризації і модернізації потужностей, зниження рівнів енерго- та ресурсоемності бізнес-процесів на підприємствах, освоєння виробництв гібридної техніки, реалізації ефективної соціальної політики, вдосконалення виробничого, фінансового, маркетингового, логістичного менеджменту на підприємствах галузі, розширення послуг фірмового технічного сервісу для аграрних товаровиробників.

Висновки. На ефективність аграрного сектора економіки безпосередньо впливає рівня його логістичного забезпечення, який визначається станом промисловості, що виробляє засоби виробництва. Установлено позитивну динаміку збільшення у

сільськогосподарських підприємствах кількості тракторів і зернозбиральних комбайнів й зростання середньої потужності двигуна трактора в 2015–2017 рр. Протягом останніх років зріс імпорт і продаж сільськогосподарської техніки. Розглянуто перспективи розвитку тракторного, сільськогосподарського та автомобільного машинобудування в Україні, здатного задовольнити потреби внутрішнього ринку.

Використана література:

1. Агробізнес України у 2017/2018 МР: Інфографічний довідник // [agribusinessinukraine.com](http://agribusinessinukraine.com)

2. Іванов С. В. Розвиток національної економіки на засадах неоіндустріальної модернізації / С. В. Іванов, В. І. Перебийніс, Є. В. Котов, О. В. Федірець // Управління економікою: теорія та практика. Четверті Чумаченківські читання: збірник наукових праць./ НАН України, Ін-т економіки промисловості; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко, Л. М. Кузьменко та ін. – К., 2015. – С.31–41.

3. Косарева Т. В. Логістичні стратегії підприємств агропродовольчого комплексу / Т. В. Косарева // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні наук», 2014, № 28, – С. 234–241.

4. Купівля матеріально-технічних ресурсів для виробничих потреб сільськогосподарськими підприємствами у 2016 році: статистичний бюлетень. – Київ: Державна служба статистики України, 2017. – 42 с.

5. Перебийніс В. І. Енергетичний фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції: монографія / В. І. Перебийніс, О. В. Федірець. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 190 с.

6. Перебийніс В. І. Ефективність використання енергетичних ресурсів у логістичних системах агропродовольчого комплексу: монографія. / В. І. Перебийніс, О. Г. Захарченко. – Полтава: ПУЕТ, 2018. – 185 с.

7. Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах: Монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 279 с.

8. Перебийніс В. І. Матеріально-технічне забезпечення агропродовольчого комплексу в контексті модернізації промисловості / В. І. Перебийніс, М. Є. Рогоза, Т. В. Косарева, Ю. В. Перебийніс // Вісник економічної науки України. – 2019. – № 1. – С. 92–100.

9. Перебийніс В. І. Транспортно – логістичні системи підприємств: формування та функціонування: монографія / В. І. Перебийніс, О. В. Перебийніс. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2006. – 207 с.

10. Перебийніс В. І. Транспортний фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції: монографія / В. І. Перебийніс, О. М. Помаз. – Полтава: ПУЕТ, 2011. – 187 с.

11. Рогоза М. Є. Модернізація економіки України у контексті неоіндустріальних перетворень / М. Є. Рогоза, О. К. Кузьменко // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1. – С. 78–83.

12. Рогоза М. Є. Управління потенціалом підприємства в умовах динамічного розвитку економіки / М. Є. Рогоза // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму «Світова економіка ХХІ століття: цикли та кризи». – 2010. – № 1(3). – Том 1. – Дніпропетровськ: ДУЕП. – С. 280–288.

13. Рогоза М. Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації / М. Є. Рогоза. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 282 с.

14. Статистичний збірник «Сільське господарство України за 2017 рік» / Державна служба статистики України; відповід. за випуск О. М. Прокопенко. – К. : 2018. – 246 с.



## **Логистика селективной сортировки и вывоза отходов в городском хозяйстве Силезской агломерации**

*Сладковски А., д.т.н., проф., зав. Кафедрой логистики и транспортных технологий Силезского технического университета (Катовице, Польша)  
aleksander.sladkowski@polsl.pl*

В рабочем документе Еврокомиссии за 2018 год [1] были приведены данные о количестве отходов, которые генерируются в странах ЕС в течение года на душу населения. К сожалению, указанные статистические данные являются немного устаревшими, поскольку последние такие данные относятся к 2016 году. В частности, в этом документе приведено сравнение данного показателя за 2005, 2010 и 2016 годы. Указано, что в среднем в странах ЕС один гражданин, а в это число попадают и младенцы, производит около 500 кг отходов в год. Наметилась, конечно, положительная тенденция уменьшения данного количества, а именно, если в 2005 году таких отходов было 515 кг, то в 2016 году это число уменьшилось до 480 кг. И тем не менее, в абсолютных числах это все равно 245 млн. т в год для всех стран ЕС. Здесь следует отметить, что это только муниципальные отходы. Общее же число отходов на порядок выше. Очевидно, что это огромное количество и ежегодное производство этих отходов является большой экологической проблемой Европы. Если проанализировать, в какой из стран ЕС больше производится отходов на душу населения, то в этом рейтинге первые места занимают более развитые в экономическом плане страны. Например, в Дании количество отходов на одного жителя больше в 2,6 раза по сравнению с Польшей.

Имея эти данные, можно было бы «осудить» Данию, если бы при этом не сравнивать дальнейшую судьбу этих отходов в различных европейских странах. В частности, согласно аналогичных данных Eurostat [2] в Дании на свалки поступает менее 1% отходов, в то время как в Польше в рассматриваемом 2016 году отправлялось на свалки 37% отходов. Это различие является разительным, и тут можно задать вопрос, откуда такая разница? Дело в том, что в Дании, также как в Бельгии, Швеции, Нидерландах и других высокоразвитых странах уже давно коммунальные отходы подлежат сегрегации. В результате значительная часть отходов отправляется на рециклинг (например, в Дании, в 2016 году 48% коммунальных отходов), остальная часть сжигается, и только совершенно незначительное их количество попадает на свалки. Если сравнить это с ситуацией в Украине, то согласно статье [3] «неофициальные помойки и полигоны, занимающие уже 5% территории Украины, уже не вмещают отходы».

Столь критическая ситуация была уже достаточно давно проанализирована в ЕС и были сформулированы задачи на ближайшие годы [2], согласно которых средний уровень рециклинга коммунальных отходов для стран ЕС должен до 2025 года превысить уровень 55%. При этом до 2035 года количество складированных отходов не должно превышать 10%. Эти постановления стали основой для внедрения в Польше новой политики, связанной с сегрегацией отходов в коммунальном хозяйстве городов.

В соответствии с указанным выше, 29 декабря 2016 года Министр охраны окружающей среды Польши издал постановление, согласно которого начиная с 1 июля 2017 года в Польше был введен селективный вывоз мусора. Первоначально это было деление мусора на 3 фракции. Очевидно, что организация вывоза зависит от постановления конкретных городских самоуправлений, но начиная с 2019 года

большинство регионов переходит на сегрегацию отходов на минимум 5 фракций. Это обусловлено тем, что сегрегация отходов в Польше в настоящее время регулируется на законодательном уровне. Причиной было то, что внедрение новой системы проходило с значительными затруднениями. Хотя изначально было постановлено, что оплата за вывоз мусора будет зависеть от того, подлежал ли он сегрегации или нет. Например, в статье [4] указывалось, что в городе Тыхи (Силезская агломерация) оплата за вывоз мусора, разделенного на фракции, составляла 12 злотых в месяц, а за вывоз смешанного мусора – 20 злотых. Тем не менее, зачастую этого было недостаточно для того, чтобы сегрегация мусора стала нормой для каждого жителя. В связи с этим начиная с 1 января 2019 были установлены законодательно ставки на вывоз мусора для домашних хозяйств, которые не придерживаются правил сегрегации, в 4 раза более высокие по сравнению с вывозом мусора, разделенного на фракции.

Одновременно министерство установило список фракций для мусора и цвет контейнеров для их собирания или в отдельных случаях пластиковых мешков:

1. Бумага и изделия из бумаги (голубой цвет);
2. Стекло и стеклянные изделия (зеленый цвет);
3. Металлы, изделия из пластмассы (желтый цвет);
4. Биологические отходы из домашних хозяйств (коричневый цвет);
5. «Зеленый» (например, листья, трава) мусор (серый цвет);
6. Смешанные отходы, которые сложно разделить на фракции (черный цвет).
7. Существует еще одна группа отходов, которая не пакуется в баки или мешки.

Это крупногабаритные отходы.

Таким образом, каждый город должен организовать логистическую схему вывоза мусора, разобранного по указанным фракциям. Очевидно, что между фирмами, которые будут заниматься данной деятельностью, должна быть конкуренция и победитель для каждого города должен быть определен на конкурсной основе. Этот вид деятельности должен быть для таких фирм достаточно доходным, при этом значительные капиталовложения в развитие таких фирм может и должно окупиться со временем, поскольку данный вид деятельности должен быть рассчитанным на достаточно долгий срок.

В Силезской агломерации существует много фирм, которые занимаются вывозом и обработкой мусора, и среди которых существует достаточно серьезная конкуренция. Можно здесь привести какую-то часть из них: MPGK, REMONDIS, ALBA, EKOGRYF, Białyzyk Group, MASTER – Odpady i Energia, Ulman, WEKTOR и другие. Этот рынок услуг развивается достаточно динамично. Каждая из фирм, выиграв конкурс, становится основным исполнителем подряда, договор о котором заключается с городским управлением.

Вполне очевидно, что такие фирмы должны располагать соответствующим оборудованием, и, прежде всего, необходимым транспортом. В дипломной работе [5], которая выполнялась под руководством автора данной статьи, анализировались различные виды транспорта для вывоза мусора, которые используются или могли бы использоваться одной из крупнейших региональных фирм MPGK. Особым видом транспорта являются мусоровозы. Эти автомобили производятся различными ведущими фирмами. Можно перечислить здесь только список фирм (марок) таких автомобилей, которые используются в транспортном хозяйстве указанной выше фирмы: Renault, Scania, Mercedes, Star, Volvo, KIA, MAN. Если перечислять конкретные модели автомобилей, то этот список будет значительно больше. Тем не

менее, существенным вопросом является способ погрузки мусора в подобные автомобили. Большая часть используемых автомобилей использует задний способ загрузки. Это приводит к необходимости работы с каждым автомобилем бригады (шофер + 2 грузчика). В качестве альтернативного варианта предлагается использование мусоровозов с боковым способом загрузки. В этом случае необходимость в работе грузчиков целиком отпадает, поскольку в таком автомобиле шофер является одновременно оператором погрузки. Были проанализированы соответствующие автомобили фирм Scania, Renault, MAN и проведен анализ экономической целесообразности их закупки.

В результате экономического анализа логистики вывоза мусора в некоторых фирмах Силезской агломерации было определено, что целесообразным является использование мусоровозов с боковым способом загрузки мусора из контейнеров. Использование такого транспорта является окупаемым уже после первого года их эксплуатации, а в течение 10 лет позволяет сэкономить сумму около 1 млн. злотых на каждом автомобиле.

Использованная литература:

1. Measuring progress towards circular economy in the European Union – Key indicators for a monitoring framework. 2018. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018SC0017&from=EN>.

2. Zarządzanie odpadami w UE: Fakty i liczby (infografika). 2018. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20180328STO00751/zarzadzanie-odpadami-w-ue-fakty-i-liczby-infografika>.

3. Паерели К. Сегрегация мусора: как, зачем, и когда ждать в Украине. 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.griffin.ua/news/our-news/segregacziya-musora-kak-zachem-i-kogda-ona-pridet-v-ukrainu.html>.

4. Kubicka-Żach K. Od nowego roku dużo drożej za mieszanie śmieci. 2018. URL: <https://www.prawo.pl/samorzad/segregacja-smieci-od-2019-roku,347745.html>.

5. Cyroń M. Zastąpienie samochodów do wywozu odpadów z tylnym załadunkiem na samochody z załadunkiem przednim i bocznym w MPGK Katowice. Projekt inżynierski. Katowice. Politechnika Śląska. 2017.

## **Enviromental impact of urban transportation and ways to reduce it**

*Kuzmenko A., Savchenko L. National Aviation University*

*lidia\_savchenko@ukr.net*

The continuous increase of vehicle fleet along with the development of road transport networks has associated a wide range of externalities. Main types of externalities refer to environmental impact, expressed as Greenhouse Gas Emissions, raw materials depletion, energy and fuel consumption or disruption of ecosystem equilibrium, social impact, expressed as quality of people life, human health and economic impact, expressed as economic growth.

Environmental impact of road transportation.

The current development of road transport promotes a growing interest for sustainable and eco-friendly transportation worldwide. The growth of passenger and freight mobility has

expanded the role of transportation as a source of emission of pollutants and their multiple impacts on the environment [1]. These impacts fall within three categories:

1) *direct impacts*. The immediate consequence of transport activities on the environment where the cause and effect relationship are generally clear and well understood. For instance, noise and carbon monoxide emissions are known to have direct harmful effects;

2) *indirect impacts*. The secondary (or tertiary) effects of transport activities on environmental systems. They are often of higher consequence than direct impacts, but the involved relationships are often misunderstood and more difficult to establish. For instance, particulates which are mostly the outcome of incomplete combustion in an internal combustion engine are indirectly linked with respiratory and cardiovascular problems since they contribute among other factors to such conditions;

3) *cumulative impacts*. The additive, multiplicative or synergetic consequences of transport activities. They consider the varied effects of direct and indirect impacts on an ecosystem, which are often unpredictable. Climate change, with complex causes and consequences, is the cumulative impact of several natural and anthropogenic factors, in which transportation plays a role [2].

One of the main side effects of road transport for the environment is air pollution. However, it is common for a person to adapt to his environment, not noticing the harm to the body that ordinary air causes us 24/7. If there is no smoke or a pungent smell, then the air is normal, which is an absolute lie. Below is a description of the processes that essentially destroy our atmosphere.

NO<sub>x</sub> comprises a mixture of nitric oxide (NO) and nitrogen dioxide (NO<sub>2</sub>). NO<sub>2</sub> is a toxic gas that causes 79,000 premature deaths in Europe per year. In the air, NO is also converted to NO<sub>2</sub> in a process that forms ozone (O<sub>3</sub>). NO<sub>x</sub> emissions also form secondary particles in the air and contribute to acidification and eutrophication, causing serious damage to ecosystems. Road transport accounts for a third of NO<sub>x</sub> emissions and is the dominant source in urban, heavily-trafficked areas.

The European Environment Agency estimates that road transport contributes to excessive concentrations about 70% for nitrogen dioxide (NO<sub>2</sub>) and about 30% for particulate matter (PM). It is estimated that around 7% of the EU urban population is exposed to NO<sub>2</sub> levels above the EU/WHO limit value and that more than three-quarters of the urban population is exposed to PM<sub>2.5</sub> levels exceeding the WHO guideline value [3].

Talking about city logistics, urban freight represents up to 25 percent of urban vehicles, takes up to 40 percent of motorized road space and contributes to up to 40 percent of urban transport-related CO<sub>2</sub> emissions. Urban freight includes a wide variety of services, from waste collection trucks to construction trucks or commercial related trucks. Today, a growing number of cities are including urban freight in their plans to reduce their emissions [4].

Ways to decrease harmful impact on the environment.

Unfortunately, with the active development of logistics in all spheres of human activity, an increase in the number of shipments is an inevitable consequence. Business mostly tends to cheaper transportation, which often bring the most harm to the environment and, importantly, loads roads, preventing passengers movement. There is a number of proposals for solving environmental, transport and price problems:

1. Switch to more environmentally friendly modes of transport.
2. Consolidate transportation of different companies to minimize transport and fuel economy.
3. Fill vehicles as much as possible.

4. Raise the price of transportation of certain goods "not essential", thus not stimulate a large number of shipments.

5. Do not use for freight traffic the central parts of the city with increased passenger traffic, replacing them with water, air and rail.

6. Monitor and tighten the transportation schedule.

7. Control the quality of all modes of transport (in the CIS countries, about 60% of freight transport is outdated and not suitable for use according to European standards).

8. To tighten the system of fines for violations of environmental transportation rules.

EcoMobility is an ICLEI initiative.

ICLEI – Local Governments for Sustainability is a global network of more than 1,750 local and regional governments committed to sustainable urban development. Active in 100+ countries, this network influences sustainability policy and drive local action for low emission, nature-based, equitable, resilient and circular development. Our Members and team of experts work together through peer exchange, partnerships and capacity building to create systemic change for urban sustainability [4].

Through the EcoMobility initiative, ICLEI supports its Members in creating people-friendly, climate neutral and socially inclusive mobility options [6].

For example, now the project connected three country in researching with city logistics is working. These are Argentina, Colombia and India with BMU grant 3,499,626.53 EURO and duration 11/2017 till 10/2021. The goal of this project is to promote low carbon urban freight (EcoLogistics) policies and practices contributing to climate change mitigation and towards meeting the ambitions of NDCs in Argentina, Colombia and India [5].

Conclusion.

Eco-logistics projects and ideas promote transportation of goods by giving priority to health, safety, people-centered urban development and low-emission activities. They are designed to encourage circular and regional economies to remove not rational freight transport. It follows the strategy to maintain sustainable modes of freight transportation, improve logistics operations by use of modern eco-friendly technologies and better urban logistics management.

References:

1. Condurat Mihaela, Nicuță Alina Mihaela, Andrei Radu. Environmental Impact of Road Transport Traffic. A Case Study for County of Iași Road Network. Procedia Engineering. Volume 181, 2017, – Pages 123-130. – Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817309621>.

2. Rodrigue Jean-Paul. Transportation and the Environment. Available at: [https://transportgeography.org/?page\\_id=5711](https://transportgeography.org/?page_id=5711).

3. Road vehicles and air quality. Available at: Available at: <https://www.transportenvironment.org/what-we-do/air-quality/road-vehicles-and-air-quality>

4. EcoMobility is an ICLEI initiative. Available at: <https://ecomobility.org/ecologistics/>.

5. Ecologistics: low carbon freight for sustainable cities. August 2019. Available at: [https://www.international-climate-initiative.com/en/nc/details/project/ecologistics-low-carbon-freight-for-sustainable-cities-17\\_I\\_346-2923/](https://www.international-climate-initiative.com/en/nc/details/project/ecologistics-low-carbon-freight-for-sustainable-cities-17_I_346-2923/).

6. ICLEI – Local Governments for Sustainability. Available at: <https://www.iclei.org/>.

## **Methods for Evaluation the Development of the Digital Economy**

*Molchanova K., senior lecturer of the Logistics Department,*

*National Aviation University,*

*molchanova\_@ukr.net*

As the beginning of the 20th century was characterized by a technological revolution, so the beginning of the 21st century was characterized by an information revolution. This was facilitated by the development of devices for transmitting information, as well as the development of methods for its transmission, primarily the invention of the World Wide Internet. Over the past 20 years, the rapid development of cell phones has led to the fact that today in our pocket fits a powerful personal computer the size of a credit card. And this device gives us the opportunity to receive information from almost all over the world.

What began as a simple device for making and receiving calls very quickly transformed into an integral part of our life today. Many aspects of human activity that previously required labor and time, with the advent of a cell phone have become simple and fast. A person makes almost all decisions on the go using the mobile Internet. On the way to work, a person can manage to chat on social networks, make several purchases, pay utility bills, order food delivery to home and write an article on a blog. Thus, an indisputable fact is that a significant part of our lives takes place in virtual space.

Almost all goods and services market has moved to the Internet. This makes logical the widespread use of the term Digital Economy. The term «Digital Economy» was coined in Don Tapscott's 1995 best-seller «The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence». The Digital Economy was among the first books to show how the Internet would change the way we did business [1].

The digital economy is also sometimes called the Internet Economy, New Economy, or Web Economy. The Concept of Digital Economy and Society Development of Ukraine for 2018–2020 tracts «Digital Economy» term in the following way: conception «Digital Economy» means an activity in which the main factors of production are digital (electronic, virtual) data, both numerical and textual [2].

To evaluate the level of development of the country's digital economy, you can use various indicators. Such indicators began to take shape in the early 2000s. Today the following indicators exist to evaluate the level of digitalization: Global Information Technology Report Index (GITR), E-Government Development Index (EGDI), UNCTAD B2C E-commerce Index, Global ICT Development Index (IDI), Digital Economy and Society Index (DESI). Based on indicators, world ratings are compiled.

The Global Information Technology Report is a special project within the framework of the World Economic Forum's Global Competitiveness and Risks Team and the Industry Partnership Programme for Information and Communication Technologies [3].

The E-Government Development Index presents the state of E-Government Development of the United Nations Member States. Along with an assessment of the website development patterns in a country, the E-Government Development index incorporates the access characteristics, such as the infrastructure and educational levels, to reflect how a country is using information technologies to promote access and inclusion of its people. The EGDI is a composite measure of three important dimensions of e-government, namely: provision of online services, telecommunication connectivity and human capacity [4].

The UNCTAD B2C E-commerce Index, which measures an economy's preparedness to support online shopping, has expanded its coverage to include 151 economies. The index is

calculated as the average of four indicators (i.e., each indicator carries the same weight) using the latest available data. [5]

1. Account ownership at a financial institution or with a mobile-money-service provider (% of population ages 15+) (Source: World Bank).

2. Individuals using the Internet (% of population) (Source: International Telecommunication Union, ITU).

3. Postal Reliability Index (Source: Universal Postal Union, UPU).

4. Secure Internet servers (per 1 million people) (Source: Netcraft).

The ICT Development Index (IDI) is an index published by the United Nations International Telecommunication Union based on internationally agreed information and communication technologies (ICT) indicators. This makes it a valuable tool for benchmarking the most important indicators for measuring the information society. The IDI is a standard tool that governments, operators, development agencies, researchers and others can use to measure the digital divide and compare ICT performance within and across countries. The ICT Development Index is based on 11 ICT indicators, grouped in three clusters: access, use and skills [6].

Objectives of the IDI:

1) to measure the level and evolution over time of ICT developments in countries and the experience of those countries relative to other countries;

2) to measure progress in ICT development in both developed and developing countries;

3) to measure the digital divide, i.e. differences between countries in terms of their levels of ICT development;

4) to measure the development potential of ICTs and the extent to which countries can make use of them to enhance growth and development.

The Digital Economy and Society Index (DESI) is a composite index that summarises relevant indicators on Europe's digital performance and tracks the evolution of EU member states in digital competitiveness. The DESI has a three-layer structure. It is composed of 5 principal dimensions, each divided in a set of sub-dimensions, which are in turn composed by individual indicators [7].

1. Connectivity.

The Connectivity dimension measures the deployment of broadband infrastructure and its quality. Access to fast and ultrafast broadband-enabled services is a necessary condition for competitiveness.

2. Human Capital/Digital skills.

The Human Capital dimension measures the skills needed to take advantage of the possibilities offered by digital.

3. Use of Internet Services by citizens.

The Use of Internet Services dimension accounts for a variety of online activities, such as the consumption of online content (videos, music, games, etc.) video calls as well as online shopping and banking.

4. Integration of Digital Technology by businesses.

The Integration of Digital Technology dimension measures the digitisation of businesses and e-commerce. By adopting digital technologies, businesses can enhance efficiency, reduce costs and better engage customers and business partners. Furthermore, the Internet as a sales outlet offers access to wider markets and potential for growth.

5. Digital Public Services.

The Digital Public Services dimension measures the digitisation of public services, focusing on eGovernment and eHealth. Modernisation and digitisation of public services can lead to efficiency gains for the public administration, citizens and businesses alike.

#### 6. Research and Development ICT.

The Research and Development ICT presents analysis on the trends of ICT Sector and R&D provided by the European Commission as well as external studies conducted at the request of the European Commission.

Conclusion. It should be pointed out that the digital economy now plays a big role, and its importance will grow with the entering in the production age generations not imagining a world without the Internet (generation Z). The digital economy brings a significant contribution to the economic development.

A study of ratings compiled by various indexes helps to draw out leaders and outsiders in the development of the digital economy. On the other hand studying the experience of leading countries allows us to identify key positions that helps us to achieve the status of a highly developed information society. And also it allows to highlight the problem fields improving of which gives possibility to make digital economy of country more effective and profitability.

#### References:

1. Digital Economy – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.sciencedaily.com/terms/digital\\_economy.htm](https://www.sciencedaily.com/terms/digital_economy.htm).
2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n14>.
3. The Global Information Technology Report – [Electronic resource]. – Access mode: [www.weforum.org/gitr](http://www.weforum.org/gitr).
4. E-Government Development Index (EGDI) – [Electronic resource]. – Access mode: <https://publicadministration.un.org>.
5. Measuring E-commerce and the Digital Economy – [Electronic resource]. – Access mode: [https://unctad.org/en/Pages/DTL/STI\\_and ICTs/ICT4D-Measurement.aspx](https://unctad.org/en/Pages/DTL/STI_and ICTs/ICT4D-Measurement.aspx).
6. The ICT Development Index – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.itu.int/>.
7. The Digital Economy and Society Index (DESI) – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.

**Future types of logistics transportation**  
***Onisimchuk M., Kabluchko O., Zabolotna Y.***  
*National Aviation University*  
*mari.kvinta@gmail.com*

For nowadays our world is developing very rapidly. Every day new technologies in electronics, technics, biology etc. appear. There is a big possibility that in the nearest future we will use not only cars for transportation but also mechanism that seems fantastic for today. That's why this article has high topicality and request further research.



The application of autonomous vehicles (AVs) may cause significant changes in logistics, because it has big potential in logistics operations. Nowadays, it is used mostly in warehouse operation. They load, unload and move goods within the warehouse area. Also, AVs already used in airports, harbors, and container terminals. The effective application of the new technology can help to improve different aspects in transportation.

There are several problems in road transportation, which could be solved with autonomous vehicles. The first problem is that industry suffers from the driver shortage. Moreover, drivers make up 20-30% of the total road transport cost [1]. Autonomous vehicles may solve this issue. Also, AVs may help reduce the time of delivery. As we know, drivers cannot work 24/7, they have to take brakes during the transportation way. Autonomous trucks can solve this problem too. And lastly, AVs generally drive more safely [2].

As all technologies, AVs have some specific challenges that need to be reduced. AVs need to have cyber security. Luckily, this task may be solved during next decades. Autonomous vehicles have to drive without any accidents, they need to be able to identify all objects and predict their movement, for more safe transportation. Today, AVs divided into 5 level of sophistication:

1. Driver Assistance: The driver has the main control, but the vehicles may control speed under certain conditions.

2. Partial Automation: The driver still has the main control, but the car can accelerate and decelerate and perform basic steering functions.

3. Conditional Automation: The car can accelerate; turn, or brake, but still is under human control. Also it can monitor the driving environment.

4. High Automation: The car can control all driving aspects under certain conditions. It does not need human intervention.

5. Full Automation: The car is fully autonomous [3].

As we can see, autonomous vehicles have already developed much, and in the next several decades they may become an integral part of logistics.

Next challenge which logistics companies are facing today is necessity to become eco-friendlier, because of big environment pollution, and Electric Vehicles (EVs) is the way how to manage this issue.

An electric vehicle, also called an EV, uses one or more electric motors or traction motors for propulsion. An electric vehicle may be powered through a collector system by electricity from off-vehicle sources, or may be self-contained with a battery, solar panels or an electric generator to convert fuel to electricity. EVs include, but are not limited to, road and rail vehicles, surface and underwater vessels, electric aircraft and electric spacecraft[4]. There are such benefits of EVs use. Firstly, low price for charging, compare to fuel. The next one is that, it causes less air pollution. Lastly, electric engine has much more less moving parts, which makes fewer problems with it.

The significant disadvantage of EVs is that it is more expensive than vehicles with internal combustion engine. Luckily, many analysts made researches about the engine cost. During last 10 years, price of EVs rapidly decreased by 50%, because of the improvement processes. Due to this changes, we may say, that the cost of EVs will be significantly closer to internal combustion engine vehicles cost in the next several decades. The last barrier for EVs is that, there are very few charging stations. For solving this task, we need to set more charging station.

All in all, Electric vehicles and Autonomous vehicles have a big number of advantages, but for implementation we need to develop our technologies. After solving all problems, we

will see new types of vehicles in logistics companies. But in the near future we can see vehicles which can increase the speed of transportation at times. This is about the Hyperloop.

The Hyperloop concept was introduced by prolific inventor and entrepreneur Elon Musk in 2012, when he announced engineers from his Tesla and SpaceX companies would begin work on a demonstrator. This promising, high-speed innovation is comprised of reduced-pressure tubes that contain pressurized capsules with the ability to transport passengers from San Francisco (SF) to Los Angeles (LA) in a mere 35 minutes at speeds of up to 700mph [5]. The Hyperloop Genesis paper conceived of a Hyperloop system that would propel passengers along the 560 km route at a speed of 1,200 km/h, allowing for a transportation time of 35 minutes, which is significantly faster than rail or air travel times. Preliminary cost estimates for this LA to SF suggested route were included in the white paper – US\$6 billion for a passenger-only version, and US\$7.5 billion for a somewhat larger-diameter version transporting passengers and vehicles – although transportation analysts had doubts that the system could be constructed on that budget; some analysts claimed that the Hyperloop would be several billion dollars over budget, taking into consideration construction, development, and operation costs.

As current systems have been designed to offer an on-demand service for travelers, capsules will be able to depart every couple of minutes, which is much more regularly than other high-speed rail networks and will reduce waiting times. For example, nowadays the quickest land vehicle that we use for transportation is Maglev trains.

Maglev (derived from magnetic levitation) is a system of train transportation that uses two sets of magnets, one set to repel and push the train up off the track, then another set to move the 'floating train' ahead at great speed taking advantage of the lack of friction. These trains float over guideways using the basic principles of magnets to replace the old steel wheel and track trains. They can hit speeds of hundreds of miles per hour [6]. But speed is not one of major benefits of Maglev trains. Because the trains rarely (if ever) touch the track, there's far less noise and vibration than typical, earth-shaking trains. Less vibration and friction results in fewer mechanical breakdowns, meaning that maglev trains are less likely to encounter weather-related delays. The big difference between a maglev train and a conventional train is that maglev trains do not have an engine – at least not the kind of engine used to pull typical train cars along steel tracks. The engine for maglev trains is rather inconspicuous. Instead of using fossil fuels, the magnetic field created by the electrified coils in the guideway walls and the track combine to propel the train [7]. If you have ever played with magnets, you know that opposite poles attract and like poles repel each other. This is the basic principle behind electromagnetic propulsion. Electromagnets are similar to other magnets in that they attract metal objects, but the magnetic pull is temporary.

There are three components to this system:

A large electrical power source

Metal coils lining a guideway or track

Large guidance magnets attached to the underside of the train

Of course, high speed transportation is profitable for logistics, but future also needs type of mobile carriage for small groups of people or little batches of cargo. This function can be presented by urban pods.

Urban pods – it is a series of computer-driven vehicles known as pods provide convenient and comfortable transport for up to four passengers, along with personal items such as luggage and shopping. Recently, in Dubai was unveiled and tested two autonomous transport pods, each designed to transport until six people. At the end of February, Dubai's

Roads and Transport Authority (RTA) featured these two pods attached to each other and running around one of the city's main streets. These cube-shaped pods built in Italy by the U.S.-based company Next Future Transportation. They run on electricity, with a top speed of 80 k/h. These pods are part of the city's 2030 Dubai Future Accelerators program, with a goal of making 25 percent of daily transportation fully automated [8]. By the plan, according to the RTA, firstly the movement of the pods will be guide on pre-programmed routes. Eventually, they would become accessible using a mobile app for home pickups, like a ride-hailing service. The budget accented their testing amount 410000 \$ [9].

In the end, we would like to say that our future is closely linked to transportation All this types of vehicles accessible as for passengers as well as for cargo. Development of transportation makes everybody's life easier and more interesting. So, transportation is our future.

#### References:

1. Sabine Mueller. Self-Driving Vehicles: The New Reality for Logistics: – [Electronic resource]. – Access mode: <https://sabinext.com/self-driving-vehicles-new-reality-logistics>.

2. Distraction or disruption? Autonomous trucks gain ground in US logistics – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/distraction-or-disruption-autonomous-trucks-gain-ground-in-us-logistics>.

3. Jay Jacobs. The Future of Transportation is Autonomous & Electric: – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.globalxetfs.com/future-of-transportation-is-autonomous-electric/>.

4. Electric Vehicle at: – [Electronic resource]. – Access mode: [https://en.wikipedia.org/wiki/Electric\\_vehicle](https://en.wikipedia.org/wiki/Electric_vehicle).

5. Finbarr Toesland. Five futuristic modes of transport transforming travel, May, 2013.

6. Maglev: <https://en.wikipedia.org/wiki/Maglev>.

7. [Electronic resource]. – Access mode: <https://science.howstuffworks.com/transport/engines-equipment/maglev-train.html>.

8. [Electronic resource]. – Access mode: <https://futurism.com/autonomous-transport-pods-dubai>.

9. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.ultraglobalprt.com/how-it-works/ultra-vehicle/>.

### **How to build efficient system of motivation for logistician**

*Vasylenko Ann, National Aviation University*

*Supervisor: Ovdiienko O. National Aviation University*

*ann.vasylenko88@gmail.com*

Motivation is a key issue that can be solved to achieve a high level of organizational performance. The main tasks of motivation should be to encourage and support the actions of employees, which will correspond to the priorities of the organization's activities taking into account the interests of employees.

Motivation is an important part of any action, whether it dinner preparing or consequential work assignment performance. For creative proper work environment, that motivate and inspire employees, we should define what motivation is. Motivation – is:

- a) a reason or reasons for acting or behaving in a particular way;
- b) a set of facts and arguments used in support of a proposal[1].

Every employer would like to see responsible and hard-working employees in their company. But enthusiasm alone will not be enough to motivate employees accomplish a large number of difficult tasks. The essence of motivation is that all personnel functions should be clearly defined. Their implementation must be constantly monitored. Functions should be formalized in such a way that they can be, firstly, measured, and secondly, to fix the degree of implementation. Each employee should always understand what he will receive for improving the performance indicator of the function.

Bad or insufficiently aware employers often think that employee should be always ready to do everything and do it properly. Some people have a bad association with the phrase "employee motivation", they think that only really bad employees need motivation. If you need motivation, then you are the kind of person who is always late, you are not doing your job qualitatively and are completely uninitiated. But this affirmative is not true. Even the best employee of the year can turn into the worst and the laziest one without motivation, inspiration and support. One head of a rather large consumer goods production and distribution company once said: «Why do I need motivation in the warehouse? Loaders should work like automatic machines. If they work poorly – not like machines – I will fire everyone, hire new ones, and I will have a turn to get a job[2]». In my opinion this man or woman is not right. Of course, you can fire employee when he or she has low performance, but at first you as employer should make sure that you do everything to create proper work environment.

Smart employers know if you want to have good employees, you should to know how to motivate them. Let's imagine, you are giving tasks with detailed instructions to each your worker (what should be done and how, what parameters will determine the quality of performance, how and by whom (or what) they will be measured, at what timeframe he or she must fulfill certain indicators). All work parameters must be defined in such a way that when performed by the employee, he will reduce certain expenses. It should also be absolutely clear to workers what expenditures and in what percentage it will reduce. Now suppose that all employees have completed the tasks. This means that spending has fallen by a certain percentage.

The staff motivation in this example would be giving back to him some part of this saved amount. Supervisor should decide how large this part will be. For effective motivation, he or she must do it at the moment when these bonuses were developed, and not at the moment of bonus accrual. This example shows that in order to build a motivation system for the employees of the logistics department it is necessary to:

- identify all the functions of the staff;
- determine the structure of management accounting;
- determine the structure of the company in which responsibilities (functions) would correspond to responsibility.

It is obvious that the organizational structure of the company should be as transparent and logical as possible. The relationship of budget, structure and motivation must be intense, otherwise we cannot say that we manage the processes taking place in the company. The structure of the company is determined primarily by the distribution of responsibilities. Any duties, in turn, should be associated with liability. Responsibility without reasonable motivation is an empty phrase. For better understanding of the above, I have built a scheme (image).

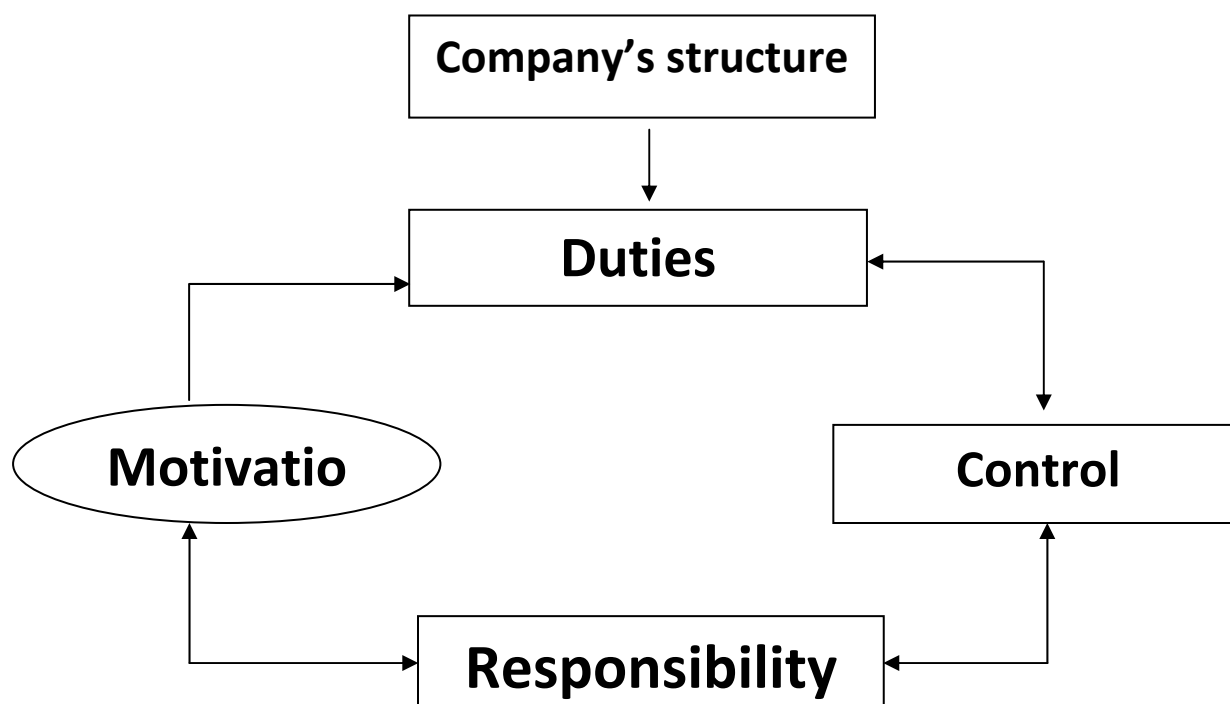


Image. The relationship of budget, company structure and motivation

In accordance with this scheme:

Responsibilities are functions whose performance ultimately affects the revenue and expenditure parts of the budget;

Control is carried out only if it is necessary to verify the reasons that entailed a change in the budget (if any);

Motivation is determined by obligations (but does not mean their simple fulfillment) and is structured in such a way that determines responsibility in monetary terms;

The motivation system, as part of the organizational structure of the company, requires careful development. It consists of the following steps:

development of duties (functions) of all company employees;

development of management accounting structure;

development of performance criteria related to management accounting articles[2].

Even if you have a team of highly conscious managers, «pumped» by corporate culture, mission and career development, this does not compensate them for the opportunity to «bask in the Mediterranean sun» at the expense of a company that rewards for high results. Of particular importance is the motivation system in units such as production or sales, which bring the company a direct quantitative result[3].

Needlessly for employees to set indicators that they do not understand, and indicators that employees are not able to calculate on their own. Clear and generally accessible conditions of motivation will inevitably provoke an increase in competition for the result, as the rules of the game are publicly available, and all employees have equal opportunities to receive a bonus. Isn't that what the company needs in the end?

It is unlikely that it will be possible to immediately create a system of motivation and, consequently, a system of indicators of quality work that will be ideal. But by the method of successive approximations after a certain period of time, it will be possible to understand how correctly formulated are the principles for constructing an assessment system and how

effectively communication with expense items is carried out. Criteria for the good work of employees with one or another regularity will inevitably change, so their adjustment should take place in an operating mode.

References:

1. Lexico: Oxford's free English and Spanish dictionaries, – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.lexico.com/en/definition/motivation>.
2. Elena Pavlova. Kak pravilno postroit sistemu motivacii (How to build the motivation system correctly). – [Electronic resource]. – Access mode: [https://greencar.at.ua/publ/obshhie\\_temy\\_po\\_logistike](https://greencar.at.ua/publ/obshhie_temy_po_logistike).
3. OlesyaUtochkina. 7 pravyl efektyvnoi motyvatsii spivrobitnykiv (7 rules for effective employee's motivation). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.e-executive.com/career/hr-management/1986713-7-pravil-effektivnoi-motivatsii-sotrudnikov>.

### **Global Supply Chain: its specialities**

*Zhigula S., student of National Aviation University,  
sofieee007@gmail.com*

*Havrilashenko K., student of National Aviation University,  
kgavrilashenko3795@gmail.com*

*Supervisor: Ovdienko O. National Aviation University*

In fact, global supply chain is a dynamic worldwide network when a company purchases or uses goods or services from overseas. It involves people, information, processes and resources involved in the production, handling and distribution of materials and finished products or providing a service to the customer. Global supply chains involve partnering with foreign companies that will be able to help improve supply chain efficiencies.

Global value chain (GVC) refers to operations on a global level that focus on increasing efficiencies that will lead to a company's economic growth and job creation. GVC may also mean expanding into new markets or going deeper into existing markets. Import/export laws and trade laws, restrictions and best practices are integral with successful globalization.

For example, in case you buy a Microsoft Operation system, the idea firstly derives from Microsoft Inc. They pay attention to the responses from their users after the last version release, and they know what they want the next one to be able to perform. Most certain, these improvements will include things that previous didn't do.

Next, the organization creates an idea for a new alternate. Design, functionality and every other element of the program is considered. They then work with parts resource who can supply all the processes needed to make the new Windows system. Then, it is manufactured and distributed in feedback to orders placed by the company.

The new variant is sent to various distribution points to the resellers, whether that's a specialized store, a carrier who also sells it or to other online or in-person retailers.

Benefits of Using Global Supply Chains:

1. Global supply chains are often one of the first methods used for Supply chain cost reduction activities. As opposed to a poorly organized supply chain a global supply is extremely competitive and so you can obtain a really good price for supplies, that will all be produced to excellent standards, without even having to search widely.

2. If you have sufficient contacts and suppliers internationally, then you can really reduce the amount of stock that you have to retain, which means that you will save costs in terms of storage/thefts/transporting goods etc. These costs can add up, so this certainly helps sharpen the competitive edge that comes with a global supply chain.

3. The global supply chain really does operate on a 24/7 basis, simply because of the time differences in different countries. So there is a sense that the chain never sleeps; it is constantly on the go and people are working to meet the supply chain requirements on different continents and at different times.

4. Operating a global supply chain also brings with it new opportunities for the markets. If you are sourcing items from China, then it is feasible that you may wish to look at other markets that you may be able to tap in to since you have already established sources in China.

5. A global supply chain has to be flexible or it will simply implode, the flexibility is always given a higher priority and as such, flexibility within the chain is maximized, allowing for the chain to be as effective as possible.

6. The final benefit of a global supply chain is that if you are within this kind of framework then you have a chance of success and being able to even grow during the economic downturn.

For taking advantages of the positive aspects of globalizationsuccessfully, those working in the supply chain must overcome the following negatives:

1. Large-scale management issues. Companies must scale up all aspects of their business as it grows across borders, which can cause problems that stretch the globe. Inventory issues and distribution issues are high on the list of problems encountered by going global.

2. Information collection challenges. While big data analytics is helping some supply chain managers tackle the issue of information collection, it is still a large problem that has emerged alongside globalization.

3. Legal issues. Operating across borders means operating in countries that very likely have different laws and regulations.

4. Long Lead Times .Even when production flows optimally, you normally experience longer lead times in a global supply chain than in a domestic one. The distance required for a manufacturer to source raw materials from its suppliers, ship finished goods to a wholesaler, and then have those goods shipped to retailers in a global supply chain is significant.

Supply chains are exposed to numerous risks and can be seen from various perspectives:

1. Political and Government Changes. Political instability ranks 4.3 on a scale of 1-10 regarding its concern for the impact on global trade. For solving this problem company should maintain a stricter level of compliance in operations, even if governments allow for a less-stringent approach. These reduce the risk of compliance violations and safeguards against the enforcement of new regulations. In addition, shippers should look for non-associated carriers that operate outside of affected governments, "third-parties," to handle trade needs.

2. Economic Instability and way out of it is to consider ways to increase employment rates in countries you operate within. For example, consider launching apprenticeship programs, encouraging supply chain careers among secondary-school students and engaging with the community.

3. Extreme Weather Events and way to solve it is that shippers need to re-evaluate ocean route use and determine which carriers can increase shipping in anticipation of tropical storms. This allows for flexibility to scale back operations during tumultuous times.

4. Environmental Risks and the way out: source raw materials from reclamation centers where possible. Ensure all reclaimed products adhere to appropriate ISO standards, and avoid the unnecessary disposal of wastes that could otherwise be recycled.

5. Catastrophes. Company should develop a robust strategy for ensuring continuity following a catastrophe. This may include the devotion of resources to maintain operability, use of cloud-based tools and more.

Monitoring of Supply Chain minimize supply chain risk and protect business from disruption. As global supply chains operate across a number of national and international legal systems, it can be challenging to monitor regulatory adherence from start to finish. So the question is following, what's the most effective way to protect the supply chain process. The ways:

1. Knowledge is power. The answer is to ensure your data is comprehensive and up to date. This data should incorporate everything from performance figures to supplier information. For example, make sure all your supplier contracts are reviewed on a regular basis to account for changes in regulation.

2. Create benchmarks. Looking at industry-specific key performance indicators can highlight the areas of strength and weakness within your business. It can also reveal how your suppliers and partners are performing.

3. Supply chain management software. There are a number of software services that provide an effective supply chain monitoring process – from monitoring your supply chain to managing your information, flagging potential issues and providing insight. Many of them offer mobile technology platforms so you can access the dashboard from your mobile and keep up-to-date wherever you are.

In conclusion, having access to a greater variety of products that give you a price advantage can be huge. When you factor in the possibility of having broader cultural perspective, higher volume and a bigger pool of customers, exploring international purchasing and sales becomes even more enticing. So, if company analyzes and follows the information written above, it will bring new opportunities in development of this firm.

#### References:

1. Risks in Global Supply Chains, – [Electronic resource]. – Access mode: [https://transportgeography.org/?page\\_id=6427](https://transportgeography.org/?page_id=6427).

2. Harland, C., Brenchly, R., & Walker, H. (2003). Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9 (2), 51–62.

3. The Future of Global Supply Chains, – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.cfr.org/report/future-global-supply-chains>

4. International Management Challenges, <https://bizfluent.com/about-6596406-international-management-challenges.html>.

5. What Is Global Supply Chain Management, – [Electronic resource]. – Access mode: <https://bizfluent.com/about-6666941-global-supply-chain-management-.html>.

6. Christopher, M.L. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. PitmanPublishing: London.



## СЕКЦІЯ 10. МЕНЕДЖМЕНТ КЛІНІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

### **Належна освітня підготовка професіоналів клінічних досліджень як запорука якісного менеджменту у сфері клінічних випробувань в Україні**

*Зупанець І. А., д. мед. н., професор, завідувач кафедри  
клінічної фармакології та клінічної фармації  
Національного фармацевтичного університету  
clinpharm@nuph.edu.ua*

*Доброва В. Є., д. фарм. н., професор кафедри клінічної фармакології та клінічної фармації Національного фармацевтичного університету*

*Попов О. С., к. мед. н., асистент кафедри клінічної фармакології та клінічної фармації Національного фармацевтичного університету*

*Козирєва О. В., д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

*Сумець О. М., д. е. н., професор кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

Клінічні дослідження є важливим етапом розробки сучасних лікарських засобів як для українських фармацевтичних виробників, так і для світових фармацевтичних компаній. Завдяки цим дослідженням на фармацевтичний ринок потрапляють лікарські засоби з доведеною ефективністю і вивченим профілем безпеки, а пацієнти отримують доступ до інноваційних методів лікування. З іншого боку, розвиток клінічних досліджень сприяє створенню нових робочих місць як у процесі проведення досліджень, так і при впровадженні лікарського засобу у виробництво і систему охорони здоров'я.

Україна має високий потенціал щодо включення її до міжнародних проектів з проведення клінічних досліджень, що в свою чергу, забезпечить безоплатний доступ до інноваційних препаратів і передових медичних технологій для пацієнтів. Також закордонні інвестиції до сектору охорони здоров'я з боку фармацевтичних компаній дозволяють покращити торговий баланс країни в цілому (експорт послуг), збільшити обсяги фінансування в економіку і систему охорони здоров'я України. Так за період 2010 – 2018 рр. в Україні було проведено 1550 міжнародних багатоцентрових клінічних випробувань та понад 450 передреєстраційних клінічних досліджень за заявами вітчизняних фармацевтичних виробників [1].

До клінічних випробувань, як до різновиду експериментальних досліджень, висуваються жорсткі вимоги щодо дотримання етичних аспектів, управління, планування, організації, моніторингу, звітування та інших складових. Якісне забезпечення цих складових неможливе без висококваліфікованого персоналу, що пройшов відповідну підготовку саме за спеціальними програмами з Належної клінічної практики (GCP – Good Clinical Practice); з планування, організації, проведення клінічних досліджень, включаючи особливості їх моніторингу та обробки результатів [2, 3]. Підтримання та доказ належного рівня професіоналізму стають все більш актуальними для співробітників місць проведення випробувань: лікувально-профілактичних закладів, в цілому, та їх відділень, зокрема, науково-дослідних установ Національної академії медичних наук України, клініко-діагностичних центрів університетів тощо. Велику увагу цьому питанню приділяють фармацевтичні компанії та контрактні дослідницькі організації [4].

Сьогодні сталою практикою є короткотривала підготовка фахівців, які планують приймати участь у організації, проведенні та управлінні клінічними дослідженнями, під час одно- або дводенних семінарів, тренінгів, скорочених навчальних програм та ін. Проходження навчання під час таких різноманітних тренінгів, якість яких варіює в широких межах та не завжди відповідає сучасним освітнім вимогам та їх вартості, не може бути адекватно рівною спеціальній освіті відповідного спрямування. На наш погляд, найбільш глибокі знання, в тому числі щодо етичних аспектів клінічних досліджень, їх адміністрування, планування, організації, спостереження (нагляду, моніторингу), звітування тощо, можливо отримати тільки при навчанні у закладі вищої освіти, де можлива якісна, повноцінна і всебічна підготовка фахівця, належний рівень навчально-методичної документації та контролю знань. Повноцінна освітня програма повинна давати можливість для професійного розвитку і вдосконалення спеціаліста будь-якого рівня, торкатись різних, в першу чергу, сучасних, прикладних питань з належного управління клінічними випробуваннями, крім того враховувати міжнародні вимоги та підходи з різних питань клінічного дослідження лікарських засобів [5].

Аналіз досвіду спеціалізованої підготовки фахівців, що залучаються до управління клінічними випробуваннями, у таких країнах як США, Великобританія, Німеччина, Нідерланди, Іспанія, Австралія показав, що у провідних світових університетах сталою практикою є пропозиції отримати другу вищу освіту за унітарними магістерськими або сертифікованими комплексними за декількома спеціальностями програмами. Популярною формою навчання за магістерською програмою «Клінічні дослідження» в університетах США та Великобританії є так звана гнучка форма, коли студент сплачує за певну кількість навчальних курсів, включених до цієї програми, та навчається у зручному для нього графіку. В цьому випадку ці курси зараховуються йому як післядипломне навчання, а по їх закінченню він отримує сертифікат і може займати певні посади в сфері клінічних випробувань. Однак для того, щоб отримати диплом магістра з клінічних досліджень, він має успішно завершити усі курси включені до такої освітньої програми. Усі проаналізовані нами закордонні університети вважають за доцільне приймати на навчання за такою програмою фахівців з базовою освітою «бакалавр» і вище. При цьому базові освітні напрямки, зазвичай, не обмежуються, тобто як пріоритетні визначаються – «Охорона здоров'я» та «Науки про життя», але при цьому при певних додаткових умовах, наприклад досвід участі у клінічних випробуваннях або додаткова попередня підготовка з питань цих досліджень, є підставою для зарахування осіб, що мають іншу освіту.

Тому, з 2019 року Національний фармацевтичний університет розробив і впроваджує дві нові унікальні магістерські освітньо-професійні програми: «Клінічні дослідження» (спеціальність «Фармація», професійна кваліфікація «Професіонал клінічних досліджень», код 2212.2 згідно з Класифікатором професій ДК 003:2010, Зміна 2), а також «Менеджер клінічних досліджень» (спеціальність «Менеджмент», професійна кваліфікація «Менеджер (управитель) з охорони здоров'я», код 1482 згідно з Класифікатором професій ДК 003:2010). Конкурентними перевагами запропонованих програм є їх виважена практична спрямованість і оригінальність навчальної компоненти. Ці освітньо-професійні програми надають можливість реалізувати індивідуальний підхід до кожного здобувача освіти, зручний графік навчання, отримати освіту на денній формі навчання або заочно та пройти стажування і практики в місцях проведення досліджень, контрактних дослідницьких організаціях, відділах

клінічних досліджень вітчизняних та закордонних фармацевтичних підприємств. Професорсько-викладацький колектив, що розробив ці програми, має майже 20 річний практичний досвід участі в проведенні клінічних випробувань за замовленнями як вітчизняних, так і міжнародних замовників, а також напрацьовані науково-методичні розробки з якісного управління клінічними випробуваннями та дослідженнями біоеквівалентності.

Таким чином, повноцінна освітня програма повинна давати можливість для професійного розвитку і вдосконалення спеціаліста будь-якого рівня, торкатись різних, в першу чергу, сучасних, прикладних питань з належного управління клінічними випробуваннями, крім того враховувати міжнародні вимоги та підходи з різних питань клінічного дослідження лікарських засобів. У результаті такого професійно-орієнтованого навчання магістри отримують знання у сфері клінічних досліджень, захистять магістерську роботу, а також зможуть набути сучасних практичних навичок.

Використана література:

1. Інформаційна довідка щодо проведення експертизи матеріалів клінічних випробувань лікарських засобів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dec.gov.ua/index.php/ua/ekspertiza-materialiv-doklinichnikh-ta-klinichnikh-viprobuvan/aktualna-informatsiya>.

2. Належна клінічна практика GCP: СТ–Н МОЗУ 42–7.0:2008. {Із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства охорони здоров'я № 1169 від 26.09.2017} – [Чинний від 2009-16-09]. – К.: Міністерство охорони здоров'я України, 2009. – 77 с.

3. Guideline for Good Clinical Practice. ICH Harmonised Guideline Integrated Addendum to ICH E6(R1): Guideline for Good Clinical Practice E6(R2) // International Conference on Harmonisation of Technical Requirements for Registration of Pharmaceuticals for Human Use, 2015. – Brussel, 2015. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://database.ich.org/sites/default/files/E6\\_R2\\_Addendum.pdf](https://database.ich.org/sites/default/files/E6_R2_Addendum.pdf).

4. Зупанець К. О. Аналіз думки фахівців щодо впровадження концептуальних положень управління ризиками у клінічні дослідження лікарських засобів / К. О. Зупанець, В. Є. Доброва // Запорозький медичний журнал. – 2016. – №3 (96). – С. 93–98.

5. Ратушна К. Л. Дослідження рівня професійної підготовки фахівців з клінічних досліджень на базі системи самооцінок / К. Л. Ратушна, К. О. Зупанець, В. Є. Доброва // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2014. – № 1 (33). – С. 36–42.

### **Суб'єкти клінічних досліджень (випробувань): управлінсько-правовий аспект**

*Коляда Т. А. к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
takolyada@ukr.net*

Згідно ст. 3 Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. А ст. 28 Конституції України закріплює, що жодна людина без її вільної згоди не може бути

піддана медичним, науковим чи іншим досліддам [1]. Зазначені норми Основного Закону держави корелюються із положеннями ст. 7 Міжнародного пакту про громадянські і політичні права, де зазначено, що жодну особу не може бути без її вільної згоди піддано медичним чи науковим досліддам [2].

В той же час, клінічним випробуванням відводиться важливе місце при розробці нових лікарських засобів, тому що рішення щодо можливості медичного застосування лікарського засобу може бути прийняте тільки після систематичного вивчення його на людині та на підставі даних доведеної ефективності та безпечності.

Так, у всьому світі проведення клінічних випробувань вважається найефективнішим шляхом до інноваційних ліків, а їх кількість давно стала мірилом розвиненості країни. За даними Міністерства охорони здоров'я України сьогодні у США здійснюється 14 тисяч клінічних випробувань, у Польщі близько 1200, тоді як в Україні триває лише 496. Така різниця пов'язана з тим, що в Україні продовжує жити міф, що клінічні випробування – це досліди над людьми й нічого хорошого ні пацієнту, ні країні вони дати не можуть [3].

Суб'єктами у сфері клінічних досліджень (випробувань) виступають:

– Міністерство охорони здоров'я України – центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері створення, виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів [3];

– Державний експертний центр МОЗ України – уповноважена Міністерством охорони здоров'я України спеціалізована експертна організація у сфері доклінічного вивчення, клінічних випробувань та державної реєстрації лікарських засобів [4];

– заявник клінічного випробування – фізична або юридична особа (наприклад, спонсор, контрактна дослідницька організація), яка подає заяву до Державного експертного центру МОЗ України для одержання висновку щодо проведення клінічного випробування / щодо суттєвої поправки;

– спонсор – юридична або фізична особа, яка несе відповідальність за ініціацію та організацію клінічного випробування лікарського засобу та/або його фінансування;

– контрактна дослідницька організація – фізична або юридична особа, яка в рамках угоди зі спонсором виконує одну чи більше його функцій (повноважень) у клінічному випробуванні й діє на підставі доручення, виданого спонсором, з чітко визначеними делегованими повноваженнями;

– комісія з питань етики при лікувально-профілактичному закладі – незалежний орган, що діє при закладі охорони здоров'я (лікувально-профілактичному закладі), де проводяться клінічні випробування, який включає медичних/наукових спеціалістів, осіб інших спеціальностей, представників громадськості, які здійснюють нагляд за дотриманням прав, безпекою, благополуччям досліджуваних пацієнтів (здорових добровольців), етичних та морально-правових принципів проведення клінічного дослідження;

– дослідник / співдослідник – лікар, який має достатню професійну підготовку та досвід лікування пацієнтів, знає правила належної клінічної практики та відповідні нормативно-правові акти. Якщо клінічне випробування проводиться групою осіб у певному місці проведення дослідження, один із дослідників визначається відповідальним керівником дослідницької групи і може називатися відповідальним дослідником;

– монітор – особа, призначена спонсором або контрактною дослідницькою організацією, яка контролює проведення клінічного випробування відповідно до протоколу клінічного випробування;

– уповноважена особа з якості (виробника) – фізична особа, призначена виробником, яка відповідає за гарантію того, що кожна серія лікарського засобу вироблена з дотриманням основних принципів належної виробничої практики, проконтрольована відповідно до специфікацій на препарат і дає дозвіл на реалізацію або на клінічні дослідження кожної серії лікарського засобу

– досліджуваний (суб'єкт дослідження) – пацієнт (здоровий доброволець) – фізична особа, яка може бути залучена як досліджувана до клінічного випробування лікарського засобу [5].

Зважаючи на різний рівень цивільної дієздатності, вважаємо цілком слушною думку Д. А. Лур'є щодо пропозиції запровадження правової категорії «вразливі особи», яка охоплює осіб, що з певних причин можуть зазнавати підвищеного ризику в ході проведення клінічних досліджень та потребують додаткового правового захисту. Запропоновано визначити для даної категорії загальні додаткові засоби такого захисту, з подальшим їх уточненням в залежності від конкретної родової групи (малолітні та неповнолітні, обмежено дієздатні, недієздатні особи, вагітні жінки, особи, які перебувають в (критичному) стані, що потребує невідкладної (екстреної) медичної допомоги тощо) [6].

Резюмуючи зауважимо, що на законодавчому рівні сьогодні не досить чітко визначено перелік суб'єктів клінічних досліджень. Крім того, на даний час відсутній чіткий перелік осіб, яких можна віднести до категорії «вразливі особи» та чіткі критерії щодо надання інформованої згоди на участь у клінічному випробуванні таких осіб.

Використана література:

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.10.2019).

2. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. // База даних «Законодавство України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_043](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043) (дата звернення: 01.10.2019).

3. Міністерство охорони здоров'я України. – Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2019).

4. Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України. – Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dec.gov.ua/index.php/ua/> (дата звернення: 01.10.2019).

5. Про затвердження порядку проведення клінічних випробувань лікарських засобів та експертизи матеріалів клінічних випробувань і Типового положення про комісії з питань етики: наказ МОЗУ від 23.09.2009 року № 690 / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1010-09> (дата звернення: 01.10.2019).

6. Лур'є Д. А. Цивільно-правове регулювання проведення клінічних досліджень: автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. К, 2019. – 21с.

## **НАССР методологія як стратегічний ризик-менеджмент в управлінні якістю клінічного випробування**

*Комарова А. П., здобувач вищої освіти 2 курсу магістерського рівня спеціальності «226 Фармація, промислова фармація»*

*Національного фармацевтичного університету  
komarova58141@gmail.com*

*Зупанець К. О., д. фарм. наук, доцент кафедри клінічної фармакології та клінічної фармації Національного фармацевтичного університету  
katzupanets@gmail.com*

Протягом останніх років управління ризиками набуває все більшого значення, оскільки ризики стають глобальними та присутні в усіх сферах діяльності людини. Однією з вимог Належної клінічної практики є застосування ризик-орієнтованого підходу на місці проведення клінічних досліджень (МПД), зокрема при роботі з біологічними зразками. Відповідно до принципів ICH GCP (розділ 2.12 Good Clinical Practice), зберігання досліджуваних препаратів, а також поводження з ними слід здійснювати відповідно до правил належної виробничої практики (GMP) [1, с. 16]. Така ж вимога повинна застосовуватися до умов зберігання біологічних зразків КВ. Відхилення від заданого температурного режиму під час їх зберігання становить небезпеку порушення стабільності досліджуваного лікарського препарату (ЛП) та спричиняє ризик втрати результатів клінічного випробування (КВ). Хоча цей ризик здається невеликим, його безперервність та віддалений вплив на достовірність даних КВ роблять його значним.

Нами було запропоновано такі заходи з управління ризиками втрати даних КВ, як використання методології НАССР та проведення процедури картування в процесі менеджменту клінічного дослідження.

НАССР – це метод аналізу небезпек і критичних контрольних точок, що представляє собою науково обґрунтований та систематизований підхід, який дає загальні вказівки щодо забезпечення якості температурно чутливих продуктів за допомогою аналізу критичних контрольних точок для зниження небезпек до прийняттого рівня [2, с. 99]. Така методологія є дуже зручною на МПД, тому що всі біологічні зразки мають визначений температурний режим зберігання та критичні значення температури, при досягненні яких зразок руйнується та не підлягає подальшій обробці. Найбільш особливу увагу слід приділяти біологічним зразкам сечі, крові та фракцій крові (плазми, сироватки тощо), які зберігають за низьких температур на МПД, з метою подальшої оцінки за допомогою хроматографічного аналізу. Загальноприйнятим температурним режимом зберігання таких біологічних зразків є температурний режим від -80 С до -130 С [3, с. 23–42]. Оцінка ризику з використанням НАССР методології дозволяє визначити конкретні небезпеки, що можуть викликати температурні відхилення, та розробити заходи з їх контролю.

На МПД обов'язковою частиною кваліфікації морозильного обладнання є картування. За визначенням ВООЗ процедура картування представляє собою документований вимір рівномірності розподілу та стабільності підтримки температури в межах області зберігання та може використовуватися як метод запобігання ризику невідповідного зберігання біологічних зразків КВ [4, с. 22, 25]. Однак інструкції з проведення картування на МПД клінічного сайту не регламентовані. Тому перед початком картування складається протокол кваліфікації, що включає алгоритм

здійснення процедури картування морозильного обладнання на МПД. Цей документ є обов'язковим на місцях зберігання медичних продуктів для виключення ризиків втрати даних за результатами неналежного проведення процедури картування. Картування на КВ проводять за допомогою електронних пристроїв для реєстрації температури (дата логерів), що безперервно реєструють та зберігають у пам'яті мінімальні, максимальні та середні значення температур критичних зон із заданим інтервалом. Це дозволяє протягом декількох діб визначити гарячі та холодні (контрольні) точки з метою подальшої установки температурних датчиків для контролю підтримки заданого температурного режиму морозильної камери. Постійний моніторинг температурного режиму морозильних камер за результатами проведеного картування проводять з використанням систем віддаленого оповіщення [5, с. 341]. Такий підхід є сучасним автоматизованим підходом до моніторингу температури на МПД, що дозволяє знизити ризик помилок та мобілізувати роботу персоналу клінічного сайту

Таким чином, температура є одним з найголовніших факторів, що впливає на стабільність біологічних зразків на МПД. Порушення температурного режиму зберігання призводить до хімічної трансформації досліджуваних ЛП у складі біологічних зразків [6, с. 335–356]. Це спотворює результати КВ та може становити загрозу неправильної інтерпретації даних щодо концентрації, чистоти, активності, а отже і безпечності досліджуваного протягом КВ ЛП. За результатами використання НАССР методології оцінки ризиків температурних відхилень ми визначили загрози, які необхідно враховувати під час складання протоколу кваліфікації та проведення процедури картування. Реалізація НАССР методології є стратегічним ризик-менеджментом в управлінні якістю КВ, оскільки встановлює системи контролю, що є гнучкими до модернізації обладнання та, на відміну від більшості методів оцінки ризику, використовують профілактичні заходи замість коригувальних дій на МПД. Тому, у сучасних умовах використання цього методу є актуальним на МПД.

Використана література:

1. ICH E6 (R2), EMA/CHMP/ICH/135/1995: Guideline for Good Clinical Practice; 2017.
2. WHO TRS No. 908, 2003, Annex 7: Application of Hazard Analysis and Critical Control Point (НАССР) methodology to pharmaceuticals.
3. Vaught, J.B., & Henderson, M.K. (2011). Biological sample collection, processing, storage and information management. IARC Sci Publ., 163. – P. 23–42.
4. WHO TRS No. 961, 2011, Supplement 7: Qualification of temperature-controlled storage areas; 2014.
5. WHO TRS No. 961, 2011, Annex 9: Model guidance for the storage and transport of time – and temperature – sensitive pharmaceutical products.
6. Kerrigan, S. (2008). Sampling, storage and stability. Clarke's Analytical Forensic Toxicology, 1 (13). – P. 335–356.

## **Особливості антикризового менеджменту клінічних досліджень**

*Зоїдзе Д. Р., к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту і адміністрування Національного  
фармацевтичного університету  
270214@ukr.net*

Для України клінічні дослідження – це важливий і перспективний напрям діяльності, який вигідний як для пацієнтів, так і для лікарів [1]. Для пацієнтів – це можливість отримання в рамках дослідження безкоштовного лікування інноваційними лікарськими засобами. Для лікарів і дослідників – набуття цінного досвіду медичної практики та отримання доступу до сучасних фармацевтичних розробок.

Між тим, у ході клінічних досліджень може виникнути криза, яка викликана небезпекою лікарського засобу [2]. Антикризовий менеджмент у цій ситуації повинен бути організований таким чином, щоб максимально обмежити згубні наслідки як в момент появи кризи, так і в подальшому. Пріоритетними в цей момент для компанії мають бути інтерес пацієнта та її власна репутація.

Під час кризи перед менеджментом компанії стоїть мета уникнути вже прогнозованої появи нових несприятливих реакцій та припинення діяльності організації у майбутньому. До того ж дуже важливим є збереження репутації забракованого препарату. Все це вимагає швидкої виваженої реакції з боку керівництва [3].

В кінці кризи основною метою стає контроль стану пацієнтів та сплата компенсацій за будь-які несприятливі реакції, а також підтримка репутації компанії з метою збереження майбутнього інших препаратів, які випускаються фармацевтичною фірмою або досліджень, що проводяться фірмою-розробником. Для цього слід:

- всередині компанії: мінімізувати зниження обсягів продажів;
- за межами компанії: мінімізувати втрату довіри до фірми з боку органів охорони здоров'я, лікарів, населення і засобів масової інформації.

Незалежно від специфіки кризи для її вирішення повинні бути застосовані певні загальні принципи, серед яких: необхідність вчасно передбачити можливість виникнення кризи і можливість швидко реорганізувати ресурси компанії для найбільш ефективного її подолання.

З метою вчасного передбачення кризи необхідно організувати моніторинг безпеки кожного лікарського засобу шляхом ідентифікації потенційних ризиків (визначити медикаменти, які можуть викликати серйозні несприятливі явища, і тип цих явищ), а також відстежувати можливі побічні ефекти – ступінь тяжкості, ймовірність появи і визначення ознак, навіть незначних, що передують прояву побічних ефектів.

При цьому дуже важливо враховувати регулюючу ситуацію у всіх країнах, де зареєстровані препарати компанії або проводяться клінічні дослідження. Вивчення криз, з якими стикалися та які успішно подолали керівники інших підприємств дозволить накопичити попередній досвід щодо рідкісних скрутних ситуацій.

Перед можливим виникненням кризи необхідно завчасно підготувати письмово зафіксований план екстрених дій. Для цього повинні бути заздалегідь підготовлені організаційні процедури і створена група з подолання кризи, яку навчають швидкому реагуванню на потенційну кризу, знайомлять із засобами боротьби з кризою та їх використанням. Такий план має потребу в регулярній апробації.

Для того щоб під час кризи запобігти припиненню діяльності компанії, доцільно



провести чітке розмежування між тим, що потрапило, і тим, що не потрапило в зону кризи. З метою забезпечення захисту осіб, що розробляють і застосовують на практиці технічні рішення з подолання проблемної ситуації, в антикризовому управлінні компанією необхідно чітко розрізняти комунікаційний і технічний менеджмент кризи.

В умовах кризи доцільно перерозподілити обов'язки і сформулювати нові плани дій шляхом централізації технічних рішень і комунікації. Слід шукати засоби (обладнання, бюджет, допомога ззовні і т. ін.), які допоможуть запобігти потоку проблем, що здатні зупинити діяльність компанії.

Ефективність антикризової комунікації забезпечується дотриманням певних принципів, а саме:

- просувається лише одна ідея;
- допускається поширення тільки правдивої інформації.

Як тільки про кризу стає відомо широкому загалу, дуже важливо організувати регулярні прес-брифінги, навіть в умовах відсутності повної інформації. Це переконує кореспондентів, що вони знаходяться в курсі останніх новин, і дозволить запобігти появі необґрунтованих заяв і чуток.

В цих умовах необхідно організувати не тільки надходження інформації «назовні», а й проводити регулярне сповіщення співробітників підприємства про розвиток кризи. Співробітники фірми повинні дізнатися про виникнення кризи і стежити за її перебігом не тільки через засоби масової інформації. Довіра з боку керівництва дозволить знизити ризик того, що персонал компанії почне звільнятися.

Для ідентифікації і скринінгу потенційних ризиків, пов'язаних з кризою, доцільно організувати моніторинг. До групи моніторингу входять менеджер з препаратів або співробітник, що відповідає за безпеку лікарських засобів та виявляє і контролює потенційні ризики, і хоча б по одному співробітнику від групи з подолання кризи і від відділу маркетингу (особливо в разі, якщо лікарський засіб вийшов на ринок). Для швидкого прийняття рішень кількість учасників процесу має залишатися обмеженим. Залежно від ступеня ризику і структури компанії група моніторингу може складатися тільки з однієї людини.

Група з подолання кризи повинна мати певну кількість джерел інформації для вивчення будь-яких серйозних ознак подальшого розвитку проблеми або погіршення ситуації. До них можуть належати:

- звіти з токсикології і доклінічні дослідження з фармакології (резюме, брошури дослідників або, за необхідності, повні звіти);
- звіти про клінічні дослідження;
- бази даних з клінічних досліджень (кількість пацієнтів, які лікувалися препаратом, кількість отриманих доз і тривалість лікування, поява симптомів в легких формах і т.п.);
- бази даних з до- і після маркетингових досліджень з безпеки лікарського засобу та / або звіти для органів охорони здоров'я, менеджерів з продажу фармацевтичних препаратів, звіти за обсягами продажів, резюме основних характеристик продукту, епідеміологічні дослідження;
- посилення з літературних джерел і т.п.

Цілі групи з подолання кризи – приймати швидкі рішення, необхідні для того, щоб долати технічні проблеми і підтримувати контакт із засобами масової інформації (ЗМІ). Технічними завданнями групи з подолання кризи є:

- спостереження за пацієнтами;

- визначення причинних зв'язків при появі несприятливих явищ;
- виконання лабораторних тестів або досліджень;
- складання загальних даних із зафіксованими випадками появи несприятливих явищ;
- оцінка розміру збитків, пов'язаних з припиненням або зниженням продажів препарату;
- можливі рекомендовані профілактичні заходи і терапія;
- за необхідності контакти з органами охорони здоров'я, головною і дочірніми компаніями.

Негативні наслідки кризи клінічних досліджень можуть тягнутися роками [4]. Тільки своєчасно вжиті заходи щодо її подолання дозволять якщо не повністю уникнути фінансового і морального збитку, то хоча б звести їх до мінімуму.

Використана література:

1. Марченко, А. Клинические исследования в Украине / А. Марченко // Аптека. – 2018. – № 01 (1122). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/439389> (дата звернення: 04.10.2019).
2. Лукьянова, Е. А. Методы и практические навыки управления данными в клинических исследованиях / Е. А. Лукьянова, Т. В. Ляпунова, Е. В. Ольшанская. – М., 2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docplayer.ru/29277927-Metody-i-prakticheskie-navyki-upravleniya-dannymi-v-klinicheskikh-issledovaniyah.html> (дата звернення: 04.10.2019).
3. Белоусов, Д. Ю. Кризис-менеджмент клинических исследований: стратегия преодоления / Д. Ю. Белоусов // Интернет-журнал о коммерческих биотехнологиях. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cbio.ru/page/46/id/2555/> (дата звернення: 04.10.2019).
4. Белоусов, Д. Ю. Стратегия кризис-менеджмента клинических исследований / Д. Ю. Белоусов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-krizis-menedzhmenta-klinicheskikh-issledovaniy> (дата звернення: 04.10.2019).

*Наукове видання*

VIII науково-практична конференція з міжнародною участю

**«Професійний менеджмент  
у сучасних умовах розвитку ринку»  
(м. Харків, 1 листопада 2019 року)**

**Матеріали доповідей**

*Українською, російською та англійською мовами*

Відповідальні за випуск Козирєва О.В., Сумець О.М., Глебова Н.В.

Формат 60x84/16. Папір офсет. Друк цифровий  
Ум. друк. арк. 20,7. Тираж 100 пр.

**Видавництво та друк  
Видавництво МОНОГРАФ  
ФОП Іванченко І.С.**

Пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135  
тел.: +38 (050/093) 40-243-50

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4388 від 15.08.2012 р.

**[www.monograf.com.ua](http://www.monograf.com.ua)**

Для нотаток

Для нотаток