



*Міністерство охорони здоров'я України*

*Міністерство освіти і науки України*

*Асоціація «Український логістичний альянс»*



*Всеукраїнська громадська організація "Українська Асоціація Логістики"*

*Національний фармацевтичний університет*

*Кафедра управління та економіки підприємства*

## **МАТЕРІАЛИ**

**VII науково-практичної конференції з міжнародною участю**  
**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕВОЇ**  
**ЕКОНОМІКИ ТА ЛОГІСТИКИ»**

*(15 листопада)*

## **MATERIALS**

**of VII scientific and practical conference with international participation**  
**«ACTUAL PROBLEMS OF INDUSTRIAL ECONOMY**  
**AND LOGISTICS DEVELOPMENT»**

*(15 november)*

**Харків**

**2019**

**УДК 330.101:615.1:658.7**

**Редакційна колегія:**

Головний редактор: проф. **Посилкіна О.В.**

Члени редакційної колегії: доц. **Літвінова О.В.**, викл. **Онищенко Я.Г.**

**Реєстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: реєстраційне свідоцтво № 451 від 13.08.2019 р.**

**Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики:** матер. VII міжнарод. наук.-практ. конференції з міжнар. участю 15 листопада 2019 р. / ред. кол.: О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, Я.Г. Онищенко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 285 с.

Збірник містить матеріали VII науково-практичної конференції: обговорення наукових та практичних проблем активізації соціально-економічних процесів на рівні галузі, у т.ч. фармацевтичної, розвитку логістичного потенціалу на макро-, мезо- та мікрорівнях, актуальних проблем управління якістю та виробництвом у фармації, формування професійних компетентностей майбутніх фахівців та ін. із залученням вчених, фахівців-практиків, викладачів навчальних закладів та дослідників, докторантів, аспірантів, підприємців.

***Матеріали подаються мовою оригіналу***

***За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори***

## СЕКЦІЯ 6 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств (організацій)

Андрєєва І.Г., Демченко В.О.

*Запорізький державний медичний університет*

**Вивчення організаційної структури управління аптечних мережевих форм бізнесу на підставі застосування системного підходу**

[victOriya@ukr.net](mailto:victOriya@ukr.net)

Поява мережевих форм бізнесу викликана змінами на ринку, необхідністю удосконалення та підвищення ефективності їх діяльності. Все це обумовлює появу на ринку в останній час великої кількості мережевих організацій, в тому числі в роздрібному сегменті фармацевтичного ринку. На зміну комунальним аптечним установам з великою кількістю торговельних точок, які функціонували, переважно, за умов держаного регулювання, прийшли аптечні мережі приватного сектору. Вітчизняний фармацевтичний ринок, на сьогоднішній день, розвивається у значній мірі завдяки саме цим підприємницьким структурам. Актуальність дослідження обумовлена з одного боку - необхідністю оновлення організаційного забезпечення ефективності функціонування цих суб'єктів на ринку та вибору напрямів їх розвитку, а з іншого – важливістю проблеми надання якісного обслуговування населення аптечними послугами.

Метою роботи стало вивчення організаційної структури управління аптечних мережевих форм бізнесу на підставі застосування системного підходу.

При управлінні розвитком підприємства необхідно використовувати системний підхід. Системний підхід до управління – це логічно обґрунтований підхід до дослідження об'єктів як складних систем, які складаються з окремих елементів з численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками. Системний підхід до управління дозволяє глибше вивчити об'єкт управління, отримати повне уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами об'єкту. Він припускає усесторонній облік специфічних характеристик відповідного об'єкту, що визначають його структуру, а, отже, і організацію.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:

- адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

- перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
- спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
- узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
- ефективність. через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;
- простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;
- еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Згідно класичної теорії організації, структура організації повинна бути розроблена зверху вниз. Послідовність проектування організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування.

Керівники - директор аптечної мережевої бізнес-структури та директори (завідувачі аптек) та інших структурних підрозділів підприємства здійснюють розподіл організації на широкі сфери. Таким чином, необхідно проводити поділ організації по горизонталі на блоки, що відповідали би найважливішим напрямкам діяльності по реалізації стратегії:

- встановлювати співвідношення повноважень різних посад, що передбачено посадовими інструкціями. При цьому керівник встановлює ланцюг команд, або регламентує діяльність кожного відділу, що передбачено в положеннях про відділи, проводить подальший поділ на дрібніші організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію і уникати перевантаження керівництва;
- визначати посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій, які також передбачені посадовою інструкцією, розробленою на кожну посадову особу.

На основі аналізу наявних аптечних мережевих бізнес-структур на фармацевтичному ринку можна виділити характерні риси цих організацій, що підтверджують їх приналежність до механістичного (бюрократичного) типу.

По-перше, ієрархія управління для такої організації є досить розгалуженою, її ієрархічність визначається одним принципом побудови структури організації - визначенням ліній влади. При дослідженні ієрархії влади, було встановлено, що в організаціях існує три рівні управління.

В організаціях також існують правила і норми поведінки персоналу, але вони нечисленні і скоріш за все негласні і професійні відносини в організації встановлені цими правилами та інструкціями. Статус кожної посадової особи є чітко визначеним посадовими інструкціями, де передбачені функціональні обов'язки, права та відповідальність, а також порядок підпорядкування. Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може проявити ініціативу, хоча напрямок ініціативи теж визначений посадовою інструкцією. Організації прагнуть стабільності, але зміни є необхідним атрибутом кожної організації в сучасних ринкових умовах.

Методика проведення роботи і правила також стабільні, але їх зміна цілком допустима, оскільки організації приходиться адаптуватися до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно впливають на її діяльність.

Підбір кадрів до персоналу адміністративного управління здійснюється за професійними якостями, досвідом роботи на протязі якого людина набуває ділових якостей. Отже, це є основною перевагою організації бюрократичного типу. Але даний принцип, при деяких умовах може перетворюватись у свою протилежність, якщо "дати йому волю", він починає наптовхувати керівника на розширення своїх власних повноважень за рахунок утримання свого контролю над усіма, навіть мілкими структурами управління. Однак можливості людини безмежні. Людина може керувати успішно лише обмеженою кількістю підлеглих. Вона повинна брати до уваги реальний діапазон управління, або як цей

феномен ще називають, діапазон контролю. Одержала розповсюдження точка зору про два типи діапазонів управління - оперативного і штабного. Перший може включати до тридцяти підлеглих, а другий - від трьох до дев'яти.

Аптечна мережева бізнес-структура належить до структури плоскої конфігурації, що має певні переваги там, де структура високої конфігурації має недоліки, але вона менш демократична. В центрі керівники використовують в роботі стандартні процедури і приписи. В завданнях підлеглих окремих відділів багато спільного, введення нових завдань для підлеглих майже відсутнє. Ці ознаки свідчать про широкий діапазон контролю в організації. Але розгалуження торговельної мережі по місту, а також існування торгових точок по області звужує діапазон контролю.

В своїй більшості бюрократія представляє собою розповсюджену модель формування організації, але вона має певні недоліки. В бюрократичних структурах виникають труднощі, що пов'язані з наданням великого значення стандартизованим правилам, процедурам і нормам, що забезпечують належне виконання співробітниками своїх завдань, виконанню запитів інших підрозділів, а також взаємодію з клієнтами та державними установами. Це призводить до того, що організація втрачає гнучкість поведінки, оскільки всі проблеми і питання що тут виникають вирішуються тільки виходячи з прецедентів. Відсутність гнучкості може виникати і у взаємовідносинах працівників в межах організації. Суворе слідування встановленим правилам може породжувати нові проблеми в ході взаємодії, обміну інформацією і координації діяльності різних частин організації. Також це призводить до негнучкості і повному порушенню здатності організації породжувати і вводити нові елементи в процес своєї діяльності. Особливо це стосується тих організацій, яким необхідно по-новому реагувати на швидкі зміни умов ринку і технології. Та всі недоліки бюрократичного типу даної організації виражені не так яскраво. Дійсно, деяким відділам, в силу їх функціональних обов'язків, приходить діяти в межах певних правил і норм, але в цілому організація намагається зберігати гнучкість поведінки, що надто важливо в сучасних ринкових умовах.

Більшість аптек в мережі мають лінійно-функціональну організаційну структуру, що представляє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, тобто керівники здійснюють основну управлінську діяльність за умов підтримки та обслуговування функціональних підрозділів. Функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень, тобто здійснюють виробниче і фінансове планування, відбір кадрів, матеріально-технічне забезпечення.

Ефективність організаційних структур управління може бути визначена показниками ефективності функціонування організації в зовнішньому середовищі, що забезпечують ефективність з точки зору використання зовнішніх можливостей; та показниками ефективності, що характеризують потенціал організації з точки зору використання її внутрішніх можливостей. Ефективність розвитку залежить від перспектив взаємодії із зовнішнім середовищем в майбутньому.

Необхідно розуміти, що організаційна структура - це не застигла форма. Оскільки організаційні структури застосовуються на планах, то суттєві зміни в планах можуть викликати відповідні зміни в структурі. В діючих організаціях до процесу зміни організаційної структури слід ставитися як до реорганізації, так як цей процес, як і всі функції організації, нескінченний. На сьогоднішній день організації, що успішно функціонують регулярно оцінюють міру адекватності своїх організаційних структур, і змінюють їх так, як цього вимагають зовнішні умови.

Отже, бюрократична модель управління має свої позитивні властивості, але її не можна застосовувати без детальної обробки і вдосконалення всіх складових.

В побудові системи управління важливу роль відіграє не тільки об'єднання функцій, але й розподіл повноважень, тобто прав на прийняття управлінських рішень. При визначенні повноважень часто приходиться коректувати початкові варіанти об'єднання

функцій. Тут можуть виникнути проблеми ієрархії системи управління, децентралізації, гнучкості і т.д.

Аптечні мережеві бізнес-структури не є виключенням у цьому випадку.

Таким чином, вивчення організаційної структури управління аптечних мережевих форм бізнесу на підставі застосування системного підходу та подальша розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення є актуальними.

Шептак Т.І., Ткачова О.В. <i>Національний фармацевтичний університет</i> Дослідження соціально–економічної доступності протигрибових засобів для українських пацієнтів	182
Яковлєва Л.В., Скришевська А.В. <i>Національний фармацевтичний університет</i> Формальний VEN-аналіз ступеня важливості лікарських засобів призначених хворим на артеріальну гіпертензію	183
<b>СЕКЦІЯ 6 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств (організацій)</b>	<b>185</b>
Андрєєва І.Г., Демченко В.О. <i>Запорізький державний медичний університет</i> Вивчення організаційної структури управління аптечних мережевих форм бізнесу на підставі застосування системного підходу	185
Баєва О. І. <i>Національний фармацевтичний університет</i> Мобільність людського капіталу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства	188
Дондик Н.Я., Сінча Н.І., Литвиненко О.В. <i>Запорізький державний медичний університет</i> Основні підходи до створення в аптечному закладі системи управління витратами	190
Зарічкова М.В. <i>Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету</i> Аналіз сучасного реформування законодавчого супроводу надання соціальних послуг в Україні	192
Зборовська Т. В., Лебединець В. О., Губін Ю. І. <i>Національний фармацевтичний університет</i> Управління безперервністю бізнесу – основа побудови успішної організації	195
Жадько С. В., Захаренко Н. Н. <i>Національний фармацевтичний університет</i> Аналіз факторів, впливаючих на формування асортимента аптек в Республіке Беларусь	197
Селєзньова Г. О. <i>Харківський Національний економічний університет</i> Місце стратегічного контролінгу в економічному управлінні фармацевтичним підприємством	199
<b>СЕКЦІЯ 7 Результати наукових досліджень студентів</b>	<b>201</b>
Алфімова Н.М., Козирєва О.В. <i>Національний фармацевтичний університет</i> Інформаційна підтримка маркетингових досліджень на фармацевтичному ринку	201
Бабак І.С., Світлична К.С. <i>Національний фармацевтичний університет</i> Проблеми і перспективи адаптації фармакоеконімічних досліджень	203
Бігун К. А., Баєва О. І. <i>Національний фармацевтичний університет</i> Логістичне управління як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських фармацевтичних підприємств	205