

2. Досліджено сутність і класифікаційні ознаки АМ.
3. Встановлено, що сьогодні АМ створені у 76% країн світу.
4. Проаналізований досвід різних країн щодо регуляторних обмежень щодо діяльності АМ. Встановлено, що в багатьох країнах світу (24%) за останні роки були ініційовані реформи щодо регулювання аптечного сегменту в контексті права власності, функціонування АМ, вертикальної інтеграції). Визначено, що лише 35% країн рухаються в бік більш ліберальних моделей фармацевтичного бізнесу, проте більшість країн (65%) підвищують регуляторні вимоги з метою посилення соціальної функції аптек та підвищення ефективності і якості лікарського забезпечення населення.

#### Список використаних джерел

1. Бучина А., Гоголева С., Хоменчук И. Тенденции развития аптечных сетей, работающих под единой торговой маркой. *Ремедиум*. 2008. № 2. С. 18–21.
2. Горбатенкова А. С. Изучение взаимоотношений руководителей розничных филиалов с вышестоящим руководством аптечной сети. *Ремедиум*. 2015. № 3. С. 63–65.
3. Денисова Е. Аптечные сети. *Ремедиум*. 2005. № 10. С. 271–273.
4. Денисова М. Аптечные сети. *Ремедиум*. 2003. № 6. С. 4–8.
5. Колипова Ю. «Аптечная сеть 36,6»: новый этап развития. *Ремедиум*. 2003. №11. С. 49–51.
6. Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в аптечных сетях. *Ремедиум*. 2010. № 3. С. 44–48.
7. Лисовский П. Формирование системы дифференцированного ценообразования в аптечной сети. *Ремедиум*. 2010. № 6. С. 36–40.
8. Морозова Н. И. Оценка конкурентоспособности аптечных сетей: структурно-иерархический метод. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 226–229.
9. Перминов С. М. Аптечные сети – как преодолеть «болезни роста». *Ремедиум*. 2012. № 4. С. 55–56.
10. Галковская Г. Аптеки и сети в контексте форм собственности. Очерк мировых трендов Ежегодник «Аптека». 2016. № 3 (1024). С. 10–11.
11. Звіт Антимонопольного комітету України за результатами дослідження фармацевтичних ринків <https://www.apteka.ua/article/392373>. 2016. С. 240.
12. Хмилевский И. Структура аптечных сетей. Часть I – Украина и Киев [Электронный ресурс] Ежегодник «Аптека». 2005. № 40 (511). Режим доступа к журн.: <https://www.apteka.ua/article/2180>.

УДК 336.145.1

**Посилкіна О.В., Мусієнко Н.М.**

*Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна*

### **ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*У статті розкрита актуальність процесно-орієнтованого бюджетування, запровадження якого на українських фармацевтичних підприємствах дозволить підвищити управління на новий сучасний рівень та відповідає вимогам міжнародного менеджменту якості. Запропоновано сутність поняття «процесно-орієнтоване бюджетування». Наданий алгоритм побудови процесно-орієнтованого бюджетування та структуризація бізнес-процесів на фармацевтичних підприємствах.*

**Ключові слова:** бюджетування, процесне управління, процесно-орієнтоване бюджетування, фармацевтичні підприємства.

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Сучасне конкурентне середовище, процеси глобалізації та інтеграції міжнародних зв'язків дуже динамічні та висувають жорсткі вимоги до керівництва вітчизняних фармацевтичних підприємств (ФП). З метою утримання та зміцнення конкурентних позицій менеджери вимушені використовувати нові методи управління. Бюджетування – один з перевірених світовою практикою ефективних методів управління підприємством.

З іншого боку, традиційний підхід до бюджетування зводиться до ресурсного забезпечення реалізації головних функцій підприємства. Класичний бюджет формується по місцях виникнення витрат (центрам відповідальності), а не по процесах формування фінансових результатів та ринкової вартості підприємства. Відповідно, він не характеризує якість та ефективність процесів виробничо-збутової діяльності та розвиток підприємства, не розкриває недоліки функціонування та можливості їх усунення [1].

Разом з цим, в умовах переходу українських ФП на міжнародні та європейські стандарти якості, необхідно при побудові системи управління гармонізувати усі бізнес-процеси підприємства відповідно до вимог та настанов, передбачених даними системами. Одним із ключових принципів побудови системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001 є процесний підхід. За цих обставин актуальним постає удосконалення традиційної системи бюджетування на ФП на підставі впровадження процесного підходу.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

В останній час в управлінській та спеціалізованій літературі все більше з'являється публікацій щодо актуальності процесно-орієнтованого або процесного бюджетування. Вивченням цього питання займаються зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: Баєв Л.А., Бримсон Дж., Брагіна О.С., Верба В.А., Зозуля В., Науменко Р.П., Новосад В.М., Ситник Г.В., Тупкало В.М., Тупкало С.В., Фрейзер Робін, Фролова Л.В., Хоуп Джеремі. Їх роботи носять як теоретичний, так і прикладний характер, але не розкриваються особливості побудови процесно-орієнтованого бюджетування для підприємств фармацевтичної галузі. Стосовно галузевої літератури, то процесним підходом в різних напрямках управління ФП займаються такі вчені, як: Громовик Б.П., Є.В. Крикавський, Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Світлічна К.С., Чуєшов О.В. В їх роботах багато уваги приділяється особливостям застосування процесного підходу в логістиці та управління ФП в цілому. Але відсутні методичні рекомендації щодо впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ФП.

## **ЦІЛІ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад побудови процесно-орієнтованого бюджетування на ФП.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

З метою вирішення цього питання, перш за все, необхідно проаналізувати різні підходи щодо сутності поняття «процесно-орієнтоване бюджетування».

У роботі [4] процесно-орієнтоване бюджетування визначається як інтегрований спосіб управління ключовими компетенціями підприємства, якому властиві ієрархічні рівні, цільові функції, пріоритетність процесів над ресурсами. Автор [7] трактує процесно-орієнтоване бюджетування як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, сконцентрованих на результаті та оптимальному способі його досягнення.

Вчений [2] вказує на те, що процесно-орієнтоване бюджетування встановлює цілі поліпшення бізнес-процесів, які вимагають загальних зусиль співробітників різних підрозділів, через це старі бар'єри між підрозділами руйнуються.

Проф. Тупкало В.М. стверджує, що бюджет процесно-орієнтованого підприємства являє собою результат ієрархічної консолідації рівневих бюджетів по піраміді процесного менеджменту даного підприємства [5].

Таким чином, процесно-орієнтоване бюджетування – це інтеграція традиційного бюджетування з процесним підходом до управління, яке дозволяє використовувати процеси як підґрунтя для аналізу та вимірювання ефективності діяльності підприємства. На підставі аналізу літературних джерел виділені головні переваги процесно-орієнтованого бюджетування:

1. Пов'язує витрати і фінансові результати з процесами формування ринкової вартості підприємства.
2. Характеризує якість та ефективність бізнес-процесів підприємства, що дозволяє проаналізувати які з них повинні бути модернізовані або усуненні з метою підвищення ефективності його функціонування та розвитку.
3. Приділяє увагу вивченню особливостей товарів і споживачів, наявність яких викликає негативні відхилення.
4. Сприяє постійному удосконаленню та підвищенню якості бізнес-процесів підприємства, що відповідає вимогам стандартів.
5. Пов'язує процесні бюджети зі створенням економічно-доданої вартості підприємства (EVA) та стратегічним розвитком.

Виходячи з досвіду запровадження процесно-орієнтованого бюджетування в зарубіжних корпораціях, доцільно виділити такі етапи побудови процесно-орієнтованого бюджетування на ФП (рис. 1).

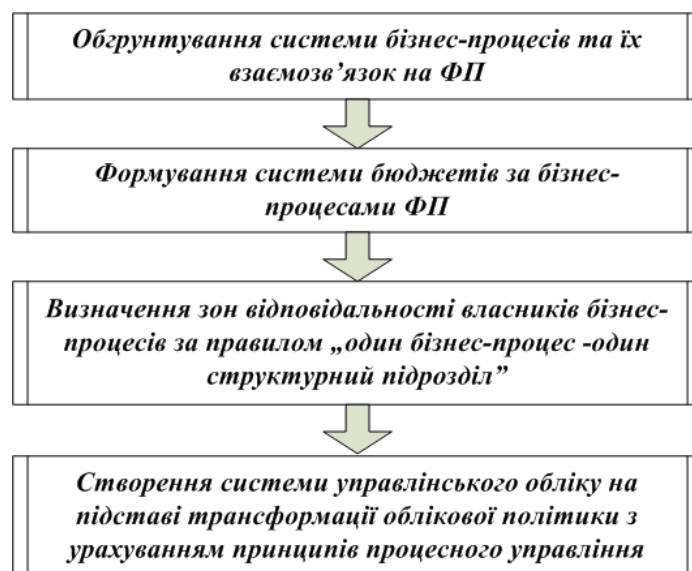


Рис. 1 Алгоритм побудови процесно-орієнтованого бюджетування на ФП

Отже, при побудові процесно-орієнтованого бюджетування важливе місце відводиться структуризації бізнес-процесів підприємства. Для цього бізнес-процеси ФП доцільно структуризувати у загальноприйнятті групи згідно процесного підходу (рис. 2).

В процесі функціонування та розвитку бізнес-процеси пов'язані послідовно, але реалізуються одночасно один за одним, що відповідає поточній діяльності підприємства. З метою забезпечення збалансованого управління запропоновані бізнес-процеси доцільно спроектувати на організаційну структуру підприємства. Сьогодні, функціональна структура управління, яка притаманна більшості українських ФП втрачає свою актуальність та ефективність. На заміну їй приходить структура управління з процесно-орієнтованим підходом, що передбачає регламентацію бізнес-процесів, зміну принципів формування підрозділів, усунення великої кількості надлишкових рівнів ієрархії [5].

Запропонована структуризація бізнес-процесів ФП наведена на рис. 3. Це дозволить виділити найбільш важливі для підприємства процеси, які генерують доходи та впливають на ефективність та результативність функціонування ФП.



Рис. 2 Класифікація бізнес-процесів згідно процесного підходу

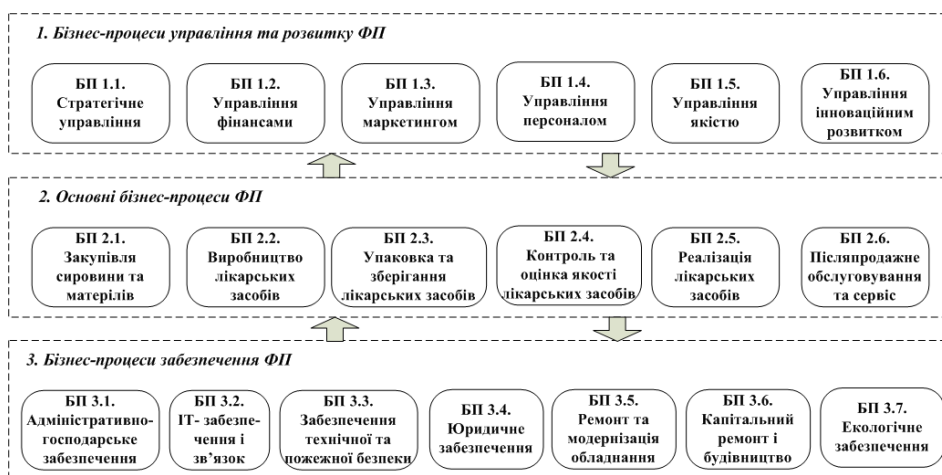


Рис. 3 Запропонована структуризація бізнес-процесів ФП

Процесно-орієнтована структура управління повинна відрізнятися такими характеристиками: мінімум бар'єрів між підрозділами, функціями, а також між підприємством і його постачальниками, дилерами, дистриб'ютерами, замовниками та партнерами; здатністю до зміни та швидкого навчання; об'єднання зусиль працівників для створення організаційних компетенцій і можливостей; широким використанням електронних технологій [7].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК

Таким чином, запропонований підхід відповідає сучасним вимогам менеджменту якості та його реалізація в управлінні вітчизняними ФП дозволить підвищити якість існуючих бізнес-процесів, збільшити ринкову вартість підприємств та зміцнити конкурентні переваги на українському та світовому ринках.

У статті були запропоновані підходи до реалізації першого етапу запровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ФП. Тому, перспективою подальших розробок повинні бути методичні пропозиції щодо створення процесної організаційної структури управління та обґрунтування особливостей побудови процесних бюджетів на ФП.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Баєв Л.А., Новосад В.М. Процессное бюджетирование как основа оперативно-стратегического управления развитием предприятия // Вестник ЮурГУ. – 2011. – №8 – С. 88-93.
2. Данченко О. Ю. Порівняння методів бюджетування: традиційне, гнучке та процесне // Економічний вісник НГУ. - 2006. - № 1. – С. 36-43.
3. Дмитриева И. Процессно-ориентированный взгляд / И. Дмитриева // Консультант. – 2007. - № 15. -С.15-20.
4. Науменко Р.П. Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування : автореф. дис... на здоб. наук. ступення канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Р.П. Науменко. – Суми, 2014. – 20 с.
5. Тупкало В.М., Тупкало С.В. Методичний підхід до реалізації процесно-орієнтованого бюджетування // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2014. - №1(9). – С. 5–16.
6. Хоуп, Джереми. За гранью бюджетирования [Текст] : как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер; пер. с англ. яз. Р.В. Кащеев; авт.предисл. Д.А. Рябых, Ч.Т. Хорнгрен. – М.: Вершина, 2007. - 270 с.
7. Фролова Л., Брагіна О. Необхідність упровадження процесно-орієнтованого підходу як механізму вдосконалення бюджетного управління // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. - №3. – С. 89-97.

УДК 330.341

**Свинаренко Т.І., Кізімова К.В.**

*Донбаська державна машинобудівна академія, Краматорськ, Україна*

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

*svtat@ukr.net, karina.kizimova@gmail.com*

## АНОТАЦІЯ

Досліджено особливості інноваційного розвитку сфери роздрібної торгівлі. Виявлено світові тенденції запровадження інноваційних технологій у діяльність торговельних підприємств та визначено пропозиції щодо підвищення інноваційної активності на рівні торговельних підприємств України.

Ключові слова: інновації, новітні технології, роздрібна торгівля, рітейл, конкуренція

**Постанова проблеми.** Роздрібна торгівля товарами – одна з пріоритетних галузей економіки України, що динамічно розвивається під впливом низки чинників соціального, правового та економічного характеру. Сьогодні інновації розглядаються як базовий фактор економічного розвитку усіх галузей національної економіки, у тому числі, і сфери торгівлі. Впровадження саме новітніх технологій мають сприяти підвищенню якості товарів і більш