

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: Використання консалтингу в стратегічному управлінні підприємством

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Кубатко О.Вікт./

Виконавець: _____/Надточій В.О./

Група: _____ Е.м-91

Суми 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття та сутність стратегічного управління в умовах сучасності.....	5
1.2. Основні підходи й методика формування стратегії підприємства з використанням консалтингу.....	10
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ "Фармак"	15
2.1. Характеристика діяльності ПАТ "Фармак"	15
2.2. Стратегічне управління на підприємстві.....	23
2.3. Консалтингові послуги при формуванні стратегій підприємства	26
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ ПОЛПШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ на ПАТ "Фармак"	28
3.1. Перспективні напрями розвитку ПАТ "Фармак"	28
3.2. Оцінювання економічної ефективності консалтингу для підприємства.....	32
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Будь-яке підприємство намагається знижувати ступінь невизначеності в процесі здійснення своєї діяльності. Невизначеність підприємства тим менша, чим точніше визначено його перспективний розвиток. Зміст такого розвитку базується на діяльності самого підприємства, яке можливо розробляється його робітниками. Часто у структурі підприємства відсутній підрозділ в функціональні обов'язки якого входить організація процесу діагностики і розробки філософії бізнесу: цим займаються зовнішні консультанти з управління і організаційного розвитку. Таким чином, консультанти формують основу, спираючись на яку, керівництво підприємства у подальшому зможе рухатися вперед, системно змінюючи своє підприємство та самих себе.

В процесі підготовки даного дослідження було використано праці таких діячів як: З. Варналія [1], О. Дериколенка [2], В. Захарченка [3], Д. Ісаченка [6], Ю. Лапигіна [7], В. Ляшенко [8], С. Мелмана [9], Й. Петровича [11], Т. Пітерса [12], М. Кубри [15].

Метою роботи є визначення проблем діяльності підприємств в Україні та способи їх ймовірного вирішення в умовах трансформаційної економіки; системність управлінського консультування при цьому опирається на основі аналізу підприємства як цілісного утворення, яке взаємодіє з зовнішнім середовищем і складається з визначених між собою елементів.

Основою дипломного дослідження є публічне акціонерне товариство «Фармак».

У відповідності з метою, в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- визначено сутність та поняття стратегії підприємства та її основні управлінські технології та процеси;
- вивчено місце консалтингу в системі менеджменту підприємства;
- охарактеризовано діяльність ПАТ «Фармак» ;
- проаналізовано консалтингові послуги в діяльності ПАТ «Фармак»;
- розглянуто перспективні напрями в діяльності ПАТ «Фармак»;

- оцінено економічну ефективність впроваджених заходів для підприємства.

Об'єктом дослідження є використання консалтингу та його місце в стратегічному управлінні підприємством.

В роботі було використано наступні методи дослідження: економічний аналіз та статистичні методи числових даних: аналіз рівня (динаміка індексу); аналіз документів (дослідження документів, нормативні акти); математичний аналіз та прогнозування; підсумок результатів дослідження (групування, запис результатів); прийняття рішень; Системний аналіз; графіка (для візуального представлення результатів дослідження); логічний підсумок; технічний аналіз.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність стратегічного управління в умовах сучасності

Сучасна конкурентоспроможність базується на унікальності. Підприємство в сучасній економіці розглядається як відкрита система, тому лише тоді, коли всі найважливіші елементи у внутрішньому середовищі відповідають зовнішнім умовам, підприємство може успішно функціонувати. Процес приведення елементів внутрішнього середовища до зовнішніх умов не тільки реактивний, але й активний. Зовнішнє середовище, а саме сучасні вектори розвитку економіки [59,62-73,78-93,95], визначає корпоративну стратегію, а стратегічне управління є інструментом для реалізації стратегією підприємства.

На розвиток теперішнього постіндустріального середовища мають вплив такі фактори як:

- науково-технічний прогрес;
- зміна характеру зовнішнього середовища (XX ст. зовнішнє середовище близьке до невизначеності та нестабільності, починаючи із XXI століття. «турбулентністю» та «віхреобразністю», які обумовлені актуальністю різноманітних теорій, наприклад як теорія катастрофізму (Джордж Кюв'є), теорія Ландау , тощо);

- Особливий ступінь мінливості має дисциплінарний вплив на розвиток організаційного стратегічного управління;

- розуміння та передбачуваність зовнішнього середовища.

Методи стратегічного управління повинні включати наступне:

- розподіл організаційних ресурсів (фінансів та персоналу);
- пристосування до природи зовнішнього середовища (ринкові тенденції охоплення цілей);

– внутрішня інтеграція та координування (інтеграція ідей, технологій, функцій, синергії).

Синергія – використання додаткового інноваційного потенціалу.

Оцінюючи зовнішнє середовище, ми можемо уявити різні плани розвитку бізнесу на основі його компонентів. Сьогодні зовнішнє середовище зазнає різних змін: екологічних (природа та клімат), економічних, політичних, зміни технологій та ідеологій. Поточний науково-технічний прогрес у різних галузях економіки сприяв цим змінам.

Управління повинно бути зосереджене на формулюванні стратегічного носія розвитку та врахувати сучасні характеристики зовнішнього середовища. В умовах економічної глобалізації зовнішнє середовище характеризується не тільки змінами, але також "турбулентністю" та "вихороподібністю". Тому, враховуючи вплив часу, кожна організація повинна мати стратегічну гнучкість і розроблені стратегії для забезпечення поточних результатів та майбутніх перспектив.

У процесі стратегічного аналізу результатом планування сценаріїв має стати конкурентна стратегічна система, яка враховує унікальність, інновації, інтелектуальний розвиток та факти, які безпосередньо пов'язані з поточним економічним та соціальним устроєм, соціально-економічним розвитком бізнесу та корпоративною відповідальністю[60,61,74,75,76,94]. Тому розробка бренду повинна базуватися на соціальних правилах того, як компанії інтегруються в соціальну інфраструктуру. Це має бути відображено у державній, державній та регіональній політиці країни...

При формуванні бізнес-стратегії необхідно визначити основні ключові складові її зростання:

- інтенсивний ріст на власній основі;
- соціальне партнерство;
- інтеграція або злиття;
- стратегія взаємодій;

- стратегія альянсів, галузевих кластерів, інтегрованих технологічних ланцюгів та інше.

Для успішної реалізації цієї стратегії недостатньо ставити перед організацією якісні завдання та утримувати внутрішні ресурси на одному рівні. Кожен тип ресурсу може досягти більш високого якісного зростання, тому завдання стратегічного управління полягає у створенні умов для поточної діяльності та прагненні розвинути потенціал працівників

Сучасне розуміння розвитку особистості передбачає вивчення психології управління, яка враховує особистісні параметри, що визначають поведінку працівника. Найпоширенішою помилкою в управлінні є не врахування індивідуальних здібностей, оскільки лише їх детальний облік та глибоке розуміння можуть розкрити їх потенціал, що призведе до інтелектуальної організації, яка зможе наполегливо працювати та досягти більш високих результатів.

- Успішне виконання складних управлінських завдань вимагає від працівників низки взаємопов'язаних професійних та особистих якостей. Одне із особливих позицій - це професійні здібності, професійна гідність, професійна честь, талант та управлінська мудрість. У системі своєї діяльності працівники різних регіонів держави зазвичай віддають перевагу соціальним функціям:

- забезпечення національної безпеки;
- Усунення наслідків стихійних лих та екологічних катастроф;
- дотримання правопорядку й законності;
- здійснення соціальних програм;
- консолідації суспільства тощо.

Сучасні менеджери повинні мати не лише організаційні, фінансові, економічні та юридичні знання, а й соціальну етику. Людський капітал є незамінною складовою успіху та цінності будь-якої організації, тому, виробляючи високоякісну продукцію, він повинен враховувати свою залежність від якості виробничих ресурсів. Однією з основних складових виробничих ресурсів є людський капітал (трудова ресурси). Якщо ці ресурси якісні, вони

можуть і будуть виробляти продукцію найкращої якості. З цією концепцією кожен працівник повинен бути зацікавлений у наданні якісних послуг та виконувати всі вказівки вищого керівництва.

Ефективне управління персоналом залежить від цілей поставлених керівництвом й варіантів побудови системи управління персоналом організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Стилі керівництва

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стилі керівництва			
	авторитарний	демократичний	ліберальний	змішаний
Мета прийняття рішень	Один	Прислухається до колег	Приймає рішення керівництва	По ситуації один або з колегами
Варіант донесення до виконавця	Приказ	Пропозиція	Прохання	По ситуації
Відповідальність	Відповідає самостійно або підлеглі	За повноваженнями	Сам відповідає	Розділено порівну
Ініціатива	Не сприймає ініціативи	Заохочує	Дає можливість підлеглим виявляти ініціативність	В залежності від ситуації
Підбір кадрів	З побоюванням відноситься до професіоналів	Відбирають компетентних співробітників	Не відбирають співробітників	По ситуації та за бажанням
Знання	Не прагне до саморозвитку	Постійно вдосконалює професійні навички	Розвивається сам і мотивує співробітників	При необхідності
Засоби комунікації	Інтроверт	Екстраверт	Спілкується за ініціативою підлеглих	Залежність від темпераменту
Характер	Холерик	Флегматик	Меланхолік	Більш добрий
Дисципліна	Обов'язково жорстка	В розумних межах	Не потребує	Формально підтримує
Заохочення та стягнення	Стягнення як метод стимулювання	Прихильник політики «кнута та пряника»	Заохочення	По ситуації

Джерело: побудовано автором

На підприємстві керівників (суб'єктів) різного рівня оцінюють на предмет управління навичками та оцінки людських ресурсів. За результатами цих

оцінок керівників можна направити на навчання для розвитку своїх навичок управління персоналом та отримання нової інформації для роботи з ними.

Технологія управління персоналом включає в себе такі етапи, як:

- оцінка визначення методів управління персоналом, що використовуються для досягнення цілей підприємства;
- Визначити напрямок, спрямований на вдосконалення техніки управління персоналом.

На основі найкращих практик соціальні пріоритети ставляться на перше місце з точки зору управління та вдосконалення мотивації праці. Основними її компонентами є створення комфортних умов праці, особистий розвиток, захист та підтримка організаційного управління. [3].

Зі стратегічної точки зору конкурентоспроможність організації повинна базуватися на діагностиці стратегічного становища компанії на ринку. По-перше, необхідно оцінити, в якому галузевому середовищі знаходиться організація. Для оцінки галузі використовуються наступні типи стратегічних характеристик:

- Галузевий портрет (визначити промислові продажі, обсяг ринку, історію галузі, щоб виділити ключові сфери, в яких буде здійснюватися бізнес організації);
- економічні характеристики дозволяють оцінити можливість створення регіональних мереж в бізнесі (показники прибутковості, рентабельності, продажів тощо.);
- розмір ринку;
- конкурентне середовище (суперництво), конкурентні плюси та переваги;
- Ринкові перспективи та поведінка цільової групи;
- Роль державного регулювання галузі.

Для забезпечення конкурентних переваг галузі необхідно спрямовувати потік капіталу на розвиток унікальних видів бізнесу. Так само, в рамках регіональної експансії слід підтримувати диверсифіковану позицію (інноваційні

рішення для маркетингу, продуктів, управління), що дозволить організації досягти позитивних економічних результатів

Оцінюючи економічні характеристики та цільові групи діяльності організації, важливо визначити рушійну силу галузі - можливі зміни у розвитку галузі. Після виявлення драйверів бізнесу, що призводять до змін у галузі, для того, щоб створити ефективну конкурентну стратегію в майбутньому, необхідно оцінити вплив нашого бізнесу на них, і навпаки. Формулюючи конкурентну стратегію, потрібно звертати увагу на конкурентне середовище та відповідати на питання про те, як взаємодіють компанії галузі та яких результатів вони досягають.

1.2. Основні підходи й способи формування стратегії підприємства з використанням консалтингу

Використання консультантів підприємствами – нова течія в світі бізнесу. Оскільки вести бізнес стає все складніше, потреба у зовнішній допомозі зростає. Менеджери малого бізнесу, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні розглянути можливість використання консультантів із представниками підтримки (наприклад, банкірами, юристами, бухгалтерами та торговими агентами). Для вирішення конкретних операційних проблем компанії в основному використовують консультантів.

Перш за все, необхідно визначити предмет консультації. Консультанти з управління повинні розуміти проблему на рівні підприємства. У наведеному нижче списку показано ряд труднощів, з якими можна зіткнутися.

Багато керівників підприємств не мають бажання прибїгати до допомоги зовнішніх консультантів з наступних причин:

- вони вважають, що лише корпорації мають змогу дозволити собі виплачувати гонорари за консультації;

- В багатьох випадках консультанти не мають практичного досвіду роботи в справах, що вимагають втручання;

– для того, щоб знайти компетентного консультанта, потрібно багато часу і сил, так як більшість керівників раніше мало контактували з представниками цієї професії;

– управляючі неохоче знайомлять сторонніх з конфіденційними фактами і цифрами, які мають стосунок до їх бізнесу;

– використання консультанта може розглядатися керівником як визнання його некомпетентності [6, ч. 2, с. 106].

Аби подолати упередження керівника власника, консультант повинен надати факти та дані, щоб показати цінність їхніх послуг, і, де це можливо, посилатися на конкретні приклади інших малих підприємств, які користувалися подібною допомогою.

Етап 1. Початкове положення. Успішні підприємці дуже активні як психічно, так і фізично, зазвичай вони добре організовані і можуть ефективно розподіляти час. Успіх залежить від кількості підготовлених та розроблених планів. Чим більше зусиль ви докладете, тим більше шансів на успіх. Працюючи з новачком, консультант повинен розуміти рівень його підготовки та інтереси, щоб визначити, чи має він справу з потенційними підприємцями та виконувати завдання відповідно. Враховуючи переваги та недоліки, які зазвичай мають малі підприємства, проект слід уважно вивчити. Слід розробити перелік питань для розгляду.

Етап 2. Запуск роботи. Припускаючи, що клієнт може відкрити нову компанію, консультант повинен розглянути принаймні три варіанти та розробити відповідний план надзвичайних ситуацій після розгляду та обговорення пропозицій:

- 1) найкращий з можливих варіантів (похід «блакитні небеса»);
- 2) найбільш ймовірний варіант (основа для «ділового плану»);
- 3) найгірший з можливих варіантів (реалістична оцінка ризику). Має сенс вільно говорити з клієнтом про перші дві можливості, які зазвичай являються «творчими» проблемами, в той час як третю альтернативу, яка є «корегуючою» проблемою, варто залишити для відомості самого консультанта,

так як клієнт навряд чи буде слухати або погодиться з «найгіршою з можливих» альтернатив, і для досягнення повного потенціалу пропозиції наснага потрібніша, ніж розчарування. Потрібно, однак, мати детальний план на випадок непередбачених обставин для всіх трьох альтернатив, хоча б відповідно до «закону Мерфі» («Якщо що-небудь недобре може статися – воно станеться!»).

Хороший менеджер малого бізнесу зазвичай може швидко генерувати багато ідей. Консультант повинен це привітати та допомогти отримати та записати відповідні кількісні дані з двох причин: по-перше, щоб допомогти зробити обґрунтований вибір між альтернативами; по-друге, якщо керівник не впевнений, чи правильний вибір після початку Плануйте, використовуйте це як підтримку. робіт. Помилки особливо трапляються на ранніх стадіях і є частиною навчального процесу. Завдання консультантів - мінімізувати їх кількість. Однак краще зробити так, щоб неефективні проекти ніколи не запускалися, а не зберігали безнадійні проекти на пізнішому етапі, що виражається в наступній заповіді консультанта: «Народити набагато легше, ніж відродити». Якщо потрібно, слід залишити пропозицію на певний час і переконати клієнта спробувати ще раз, коли накопичуються нові дані та отримується підтримка. Якщо ви вирішите рухатися вперед, вам слід заохочувати максимальну участь у процесі. Ефективне прийняття рішень та швидкі дії є надзвичайно важливими. На початку справи мало місця для компромісів чи помилок.

Етап 3. Після першого та другого етапів консультанти можуть отримати ряд абсолютно нових винагород, які відбуватимуться у міру дозрівання компанії та розвитку консалтингових завдань. На цьому етапі необхідно ретельно вивчити слабкі місця, які потрібно подолати, сприятливі можливості для подальшого розвитку та те, які альтернативні ресурси можна залучити, щоб допомогти компанії скористатися найбільш вдалим збігом обставин. Допомагаючи керівнику розподіляти ресурси, консультант може звернутися до принципу «чотири до одного»: на 20 % споживачів припадає 80

% збуту; 20 % запасів дають 80 % руху капіталу; 20 % співробітників створюють 80 % проблем; 20 % агентів по збуту забезпечують 80 % збуту, тощо. Консультанти повинні заохочувати клієнтів маніпулювати інтересами та зосереджуватися на найважливіших сферах. Типовою характеристикою успішних керівників є відмінна організація. У процесі підготовки менеджерів цьому слід заохочувати впровадження систем, які заохочують їх читати управлінську літературу та підкреслюють важливість прогнозування, складання бюджету та управління. Консультанти також повинні згадати свої знання про такі компанії, щоб судити про рівень продуктивності праці своїх клієнтів. Безцінна послуга - це знання даних, які порівнюють співвідношення витрат до випуску та продуктивність різних компаній, особливо коли потрібні коригувальні заходи. Консультант повинен знати, де отримати таку інформацію.

Етап 4. Вихід з підприємства. Пізніше управлінець виявляє, що компанія розвинулася певною мірою, і вже існували проблеми, пов'язані із зростанням, фінансами, структурою компанії, передачею прав та обов'язків тощо. У цьому випадку консультант повинен рекомендувати його професіоналам, які можуть допомогти в новій ситуації. Менеджери також можуть вирішити відмовитись від побоювань щодо повсякденного управління компанією і воліють розпочати щось нове, знову стати співробітником або вийти на пенсію. У цьому випадку існує проблема корпоративної ліквідації. Оцінюючи грошову вартість підприємства, зазвичай можна користуватися одним з трьох шляхів:

- 1) Ліквідаційна вартість або вартість продажу молотком, коли компанія фактично продається на аукціоні особі, яка дала найвищу ціну (якщо така є);
- 2) нетто-капітал, коли товари оцінюються по собівартості віднявши амортизацію, та продаються частинами на різних ринках;
- 3) ринкова вартість, коли фірма продається як підприємство, що знаходиться в експлуатації, і в ціну включаються такі елементи, як умовна вартість ділових зв'язків фірми.

Різні умови (наприклад, смерть власника) можуть визначати, який метод оцінки буде використаний. Зазвичай максимальним доходом продавця є метод ринкової вартості. Радники повинні допомогти клієнтам укласти найкращу угоду. Однак важливо пам'ятати, що найкраща операція - це участь як покупців, так і продавців. Для досягнення цього оптимального стану необхідно переконати продавця «залишити щось» для нового власника. Це збільшує можливості продажів, зазвичай економить час і зменшує можливість вказівки пальцем. Спроба отримати максимум від потенційних нових власників може призвести до зменшення доходу.

Беручи до уваги недосконалість системи корпоративного управління та необхідність повною мірою реагувати на зміни політичних та економічних умов, процес формування стратегії в сучасних умовах дуже складний. Зменшення негативного впливу таких наслідків можна досягти шляхом реалізації стратегії з використанням адаптивних методів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ПАТ "Фармак"

2.1. Характеристика діяльності ПАТ "Фармак".

Фармацевтичний ринок є одним з найбільш активних ринків в Україні та світі. За даними Proxima Research, загальний обсяг українського фармацевтичного та фармацевтичного ринку, включаючи роздрібну торгівлю та лікарняний сектор, у 2016 році зріс на 16,9%, досягнувши 58,7 млрд українських гривень. У доларах США загальний ринок становить 2,3 млрд. Доларів США. Кількість товарів у 1,1 млрд. Упаковок США зменшилась на - 0,4% (+ 4,0%) порівняно з 2015 роком. На українському ринку наркотиків домінують ліки іноземного виробництва в перерахунку на валюту, частка яких у 2016 році становила 61,7%, а внутрішня частка - 38,3% (інформація про місце виробництва). Вітчизняні фармацевтичні компанії займають лідируючі позиції у фізичному продажі, досягнувши 75,3%. Шість провідних вітчизняних компаній мають значну частку продажів вітчизняних компаній на українському фармацевтичному ринку: ПАТ «Фармак», Корпорація «Артеріум», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», АТ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ТОВ «Юрія-Фарм» та ПАТ «Київський вітамінний завод». Частка ПАТ «Фармак» у 2016 році серед вітчизняних підприємств складає 16,8%. ПАТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, що успішно та динамічно розвивається із часів її створення у 1924 році. У 2016 році ПАТ «Фармак» закріпило лідируючі позиції на фармацевтичному ринку України та утримало позицію №1 з продажу вже сьомий рік поспіль (частка продажів фармацевтичних препаратів становила 6,5%, збільшення на 8% порівняно з попереднім періодом).

Компанія має повну систему якості та надає великого значення контролю якості та стадіям розробки, випробувань та виробництва. ПАТ «Фармак» впровадило всеохоплюючу систему контролю якості у відповідності до нормативів GMP та вимог ISO 9001 системи управління якістю та ISO 13485

системи управління якістю для медичних виробів. Команда контролю якості відповідає за випробування та забезпечення відповідності всіх речовин, допоміжних речовин, пакувальних матеріалів та готової продукції затвердженим технічним вимогам.

Метою компанії Фармак є здійснення підприємницької та інших видів діяльності для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності, отримання доходу та реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів Товариства, в тому числі отримання прибутку, його розподілу і виплати дивідендів акціонерам при прийнятті відповідного рішення Загальними зборами. Головною стратегічною метою підприємства — створення бездоганної системи якості на підставі міжнародних стандартів.

За даними дослідницької компанії «Проксіма Рісерч», за підсумками 2017 року ПАТ «Фармак» є лідером на фармацевтичному ринку України за обсягами продажів ЛЗ (лікарських засобів) у грошовому виразі з часткою ринку 6,5% серед усіх виробників ЛЗ та 16,8% серед вітчизняних виробників. Значну частку продажів вітчизняних компаній займають п'ять провідних вітчизняних підприємств: ПАТ «Фармак», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», корпорація «Артеріум», АТ «Фармацевтична компанія ТОВ «Юрія-Фарм».

ПАТ «Фармак» - публічне акціонерне товариство, має наступні органи управління:

- загальні збори;
- наглядова рада;
- генеральний директор.

Дочірні підприємства: Дочірнє підприємство «Смуглянка» (с.Затока, Білгород-Дністровський р-н, Одеської області), ТОВ «Фармахім» (м.Харків), ДП «Береніка» (с.Немиринці, Ружинський р-н, Житомирської області). Філій нема.

Представництва:

- 1) ПАТ «Фармак» в Росії (м.Москва);

- 2) ПАТ «Фармак» в Казахстані (м.Алма-Ата);
- 3) ПАТ «Фармак» в Узбекистані (м.Ташкент);
- 4) ПАТ «Фармак» у Республіці Киргизія (м.Бішкек);
- 5) ПАТ «Фармак» у Білорусі (м.Мінськ).

Консолідовані структуровані підприємства: ТОВ «Симпозіум», Farmak International Holding GmbH Vital Pharma GmbH та його дочірнє підприємство, Асоційоване підприємство ТОВ «Фармак СП».

ПАТ "Фармак" зосереджується на розробці, виробництві та продажі різних ліків, що відпускаються за рецептом та без рецепта, включаючи генеричні препарати та ретельно досліджені ліки, а його продажі склали 88,9% від загального обсягу продажів у 2016 році. Крім того, у своєму арсеналі компанія має дві марки оригінальних ліків, продажі яких у 2016 році становили 6,1% від загального обсягу продажів, тоді як продажі імунобіологічних препаратів склали 1,9% того року. На медичні вироби, косметику та дієтичні добавки припадало 3,1% загального обсягу продажів. Згідно з інформацією компанії, з 2012 по 2017 роки ПАТ "Фармак" було однією з найбільших активних місцевих фармацевтичних компаній на українському ринку. Кількість розроблених, зареєстрованих та реалізованих нових продуктів базується на кількості унікальних продуктів, що нещодавно вийшли на ринок України віжповідно до даних компанії «Проксіма Рісерч» .

На кінець 2017 року, продуктовий портфель ПАТ «Фармак» складався з препаратів, які базуються на 138 МНН (міжнародна непатентована назва) та представлені 350 номенклатурними позиціями в прас-листі компанії.

У 2016 році, компанія розпочала комерційне виробництво 22 нових продуктів на базі чотирнадцяти нових МНН, а саме: розчин та спрей Естезифін, очні краплі Візілотон, Глаутан, Бризаль, Бетофтан, таблетки Гропівірін, Уронефрон, Гемотран, Айдрінк саше, Дінар ампули, Форінекс спрей, Нобі Гель, Огранія капсули, Кііфтон пластир, Ципрофарм Декс вушні краплі, Сінарта саше, Плюфоркаф капсули та інші.

Керівництво підприємства включає таких посадових осіб (згідно посадових інструкцій):

1. Генеральний директор. Займається розробленням рекомендацій щодо вдосконалення прогностичної, аналітичної, планової, фінансової, економічної діяльності. Здійснює управління всіма видами діяльності об'єднання підприємств торгівлі. Організує і координує роботу та взаємодію всіх підприємств об'єднання, спрямовану на одержання, збут та реалізацію товарів, обслуговування покупців, надання допоміжних та післяпродажних послуг, прискорення товаропросування, зниження витрат обігу та підвищення прибутковості підприємства. Аналізує та оцінює проблеми і тенденції розвитку соціально-економічних процесів в Україні та окремих галузей економіки. Моделює ринкові ситуації, вирішує конкретні економічні і фінансові завдання функціонування об'єднання підприємств торгівлі на внутрішньому і зовнішньому ринках. Вирішує питання діагностики та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності об'єднання в цілому, функціональних підрозділів.

2. Технічний директор. В його обов'язки входить вирішення стратегічних питань технологічного оновлення обладнання та визначення напрямку технологічного розвитку компанії. Крім того, в його обов'язки входить забезпечення ефективності проектних рішень, контроль за своєчасним виконанням технічних проектів, а також контроль та управління компаніями у розробці, дослідженні та реєстрації нових лікарських засобів, а також створення нових галузей, лабораторій, а також трансформація та трансформація існуючих галузей. Директор з маркетингу та продажів. Відповідає за формулювання маркетингової політики компанії та моніторинг її реалізації, аналіз ринкового середовища та каналів збуту, прогнозування споживчого попиту та розробку товарних портфелів.

3. Директор з фінансів. У його обов'язки входить бухгалтерський облік підприємств, управлінський та податковий облік, а також управління бюджетом та фондами. Уповноважена особа з якості. Сфера відповідальності

уповноваженої особи включає забезпечення ефективної роботи та постійне вдосконалення системи якості лікарських засобів компанії. Відповідає за затвердження продажу продукції та підтвердження її відповідності нормативним вимогам.

4. Директор зі стратегії. Відповідає за координацію процесу формулювання стратегії компанії. Його діяльність включає розробку стратегічних планів та корпоративних стратегічних планів з метою збільшення капіталу компанії, підвищення ролі компанії на світовому ринку, підвищення ефективності бізнес-процесів та впровадження найкращої бізнес-моделі. Обов'язки також включають розробку, контроль та впровадження зовнішнього спілкування та корпоративну соціальну відповідальність.

5. Директор з розвитку бізнесу. До сфери його відповідальності входить налагодження ділових стосунків із зарубіжними партнерами, розширення продуктового портфелю компанії через In-licensing, виведення продуктів компанії через партнерів Out-licensing на нові ринки.

6. Директор з персоналу. Відповідає за формулювання та впровадження управління персоналом компанії, системи управління персоналом та комплексної стратегії кадрової політики компанії.

7. Директор з логістики і закупок. У його обов'язки входять: закупівлі, формування транспортної логістики, організація митних процедур, зберігання та управління запасами. Начальник юридичного відділу. У його обов'язки входить забезпечення дотримання закону в корпоративній діяльності та захист їх законних прав та інтересів. Крім того, до його обов'язків також входить організація роботи за контрактом, судовий процес, представництво та захист інтересів компанії в юридичних справах та спорах у судах, державних установах та інших установах..

8. Директор з безпеки. Розробити та керувати заходами щодо забезпечення безпеки об'єктів, що охороняються; організувати та керувати корпоративним законодавством та роботами з організаційного захисту; організувати та

проводити офіційні розслідування для розуміння розкриття інформації, втрати документів, цінностей та інших фактів, що порушують корпоративну безпеку.

9. Директор з інформаційних технологій. Визначається щодо стратегічних ініціатив, демонструє здатність використовувати обширну бізнес-інформацію й знання. Здійснює корпоративне керівництво, управління IT-організацією, забезпечує підтримку бізнес-цілей і потреб компанії.

Як правило, найбільші продажі ПАТ "Фармак" припадають на вересень та четвертий квартал кожного року (див. Таблицю 2.1), головним чином через наступні два фактори:

1) збільшення запасів на складах дистриб'юторів перед початком сезону респіраторних захворювань і у період Нового Року та новорічних свят;

2) збільшення продаж продукції підприємства у період загострення респіраторних захворювань та грипу. Поквартально обсяги відвантаження ЛЗ ПАТ «Фармак» у 2017 році розподілилися наступним чином:

Таблиця 2.1

Обсяги відвантажень ЛЗ ПАТ «Фармак» у 2017 році

1 квартал	22,6%
2 квартал	21,3%
3 квартал	25,8%
4 квартал	30,3%

Джерело: складено за даними [41]

Отже максимальний обсяг відвантаження ПАТ «Фармак» зменшився у 3 та 4 кварталах 2017 року. Виробничі потужності Фармаку мають на меті виготовити приблизно 933 мільйони таблеток, 200 мільйонів таблеток, 106 мільйонів капсул, 4 мільйони пробірок, 41 мільйон пластикових пляшок, 14 мільйонів шприців та 197 мільйонів одиниць інших рідких форм (спреї, флакони, ампули та картриджі) . рік. ПАТ "Фармак" розглядає дослідження та розробки як ключовий фактор розвитку компанії та нових продуктів, що доповнюють її товарний асортимент. Створюйте загальні та оригінальні

препарати, використовуючи досягнення фундаментальної та прикладної науки та інноваційних технологій.

Наразі окрема увага приділяється розвитку сучасних технологічних платформ із створення готових лікарських засобів, таких як м'які желатинові капсули, емульсії, суспензії, низькодозовані композиції, ліофільні препарати тощо. Напрацьована методологія трансферу та одержано успішний досвід відтворення на власному виробництві низки ліцензованих технологій виготовлення препаратів біотехнологічного походження. У 2014 році завершено розробку та передано на клінічні дослідження і реєстрацію 20 нових препаратів; створено DMF для 5 активних субстанцій; 5 ЛЗ оновлено під вимоги ринків ЄС; впроваджено у промислове виробництво 20 нових продуктів. Триває проект із глобальних досліджень та розробки власної оригінальної молекули у відповідності до міжнародних стандартів та принципів доказової медицини. У 2015 році «Фармак» запустив роботу нового лабораторно-технологічного комплексу R&D в Києві. Впровадження повного циклу від розробки нових препаратів до випуску лабораторних, пілотних та клінічних серій у відповідності до вимог GMP дозволить компанії випускати новітні наукоємні ліки. Роботи зі створення комплексу тривали впродовж 2 років. Сума інвестицій склала понад 100 млн грн. Новий лабораторно-технологічний комплекс дасть можливість проводити якісну розробку та оперативний вихід нових препаратів на ринок.

Можливість виробництва аналогів останнього покоління зробить Фармак важливим замінником імпорту, заповнюючи нішу ринку українських імпортованих препаратів вітчизняними аналогами.

Для економічної характеристики підприємства було проведено аналіз основних показників роботи за 2015-2017 рр. та побудовано аналітичну таблицю (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства
ПАТ «Фармак» за 2017-2019 рр., млн. грн.**

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
				+,-	%	+,-	%
дохід від реалізації продукції	2503335	3578033	5112352	1074698	142,93	1534319	142,88
собівартість продукції	1001044	1467686	2398495	466642	146,62	930809	163,42
валовий прибуток	1502291	2110347	2713857	608056	140,48	603510	128,60
операційний прибуток	562697	808972	959968	246275	143,77	150996	118,67
прибуток до оподаткування	274819	495279	830022	220460	180,22	334743	167,59
чистий фінансовий результат	241411	405415	617201	164004	167,94	211786	152,24
ЕВІТДА	440235	684512	1079000	244277	155,49	394488	157,63

Джерело: розраховано за даними [42]

Дохід від реалізації продукції – це сума грошей, що надійшла на рахунок підприємства чи в касу за реалізовану продукцію. В 2018р. значення даного показника дорівнює 3 578 033 тис. грн., тобто зростання на 42,93% в порівнянні з 2017р. Таким же було зростання у 2019 році. Собівартість продукції – це виражені у грошовій формі поточні затрати підприємства на її виробництво і збут. Собівартість виробленої продукції у 2018 р. – зросла на 466642 тис. грн.(46,62%) в порівнянні з 2017 р. і на 930809 грн.у 2019 році (63,42%). Валовий прибуток – це виручка від реалізації товару з ПДВ, акцизного збору та собівартості продукції. За 2018 р. цей показник зріс на 40,48% (на 608056 тис. грн.) порівняно з 2017 р. і на 28,60% (603510 тис.грн) у 2019 році.

Чистий фінансовий результат - це різниця між різними видами доходів і витрат підприємства. За останні три роки максимальне значення цього

показника становило -617201000 грн у 2019 році, що на 52,24% більше порівняно з 2018 роком.

ЕВІТДА – це прибуток компанії за винятком обслуговування боргу, амортизаційних відрахувань і податку на прибуток. Протягом останніх трьох років найбільшим значення показника було у 2019 році - 1079000 грн., що на 57,63% більше, ніж у 2018 році.

У 2018 році компанія посіла четверте місце серед найбільш інноваційних компаній в Україні. Компанія має 19 виробничих ліній, які відповідають вимогам GMP. 14 виробничих ліній пройшли сертифікацію європейських регулюючих органів.

2.3. Стратегічне управління на підприємстві

ПАТ "Фармак" має свої офіси в Казахстані, Узбекистані, Білорусі та Киргизії. Ці ринки були проаналізовані та визначена позиція компанії на зовнішніх ринках цих країн. Також було визначено, яку стратегію прийняло ПАТ "Фармак", щоб позиціонувати себе на фармацевтичному ринку. Для цього використовується матриця Shell / DPM.

Так на ринку фармації Казахстану «Фармак» має сприятливу конкурентну позицію на ринку і використовує для посилення своїх позицій стратегію посилення конкурентних переваг. Наступним за значимістю фармацевтичним ринком СНД є фармринок Білорусі. Після дослідження фармацевтичного ринку Білорусі було визначено, що «Фармак» займає сильну позицію на ринку цієї країни. Тому «Фармак» застосовує також стратегію посилення конкурентних переваг, тобто підприємство займає середнє положення в привабливій галузі.

Сильна позиція ПАТ "Фармак" на фармацевтичному ринку Киргизстану дозволяє компанії здійснювати незалежну ринкову діяльність без шкоди для її довгострокових перспектив. В даний час основною стратегією «Фармаку» на ринку країни є здійснення невеликих інвестицій для отримання максимальної

віддачі, тобто використання стратегії генератора готівки. Проаналізувавши ситуацію на фармацевтичному ринку Узбекистану, ми дійшли висновку, що ПАТ «Фармак» домінує.

Сильні позиції ПАТ "Фармак" на фармацевтичному ринку Киргизстану дозволяють компанії здійснювати незалежну ринкову діяльність без шкоди для її довгострокових перспектив. В даний час головною стратегією «Фармак» на ринку країни є здійснення невеликих інвестицій з метою отримання від них найбільшої вигоди, тобто використання стратегії генерації готівки. Проаналізувавши ситуацію на фармацевтичному ринку Узбекистану, ми дійшли висновку, що ПАТ «Фармак» домінує

Було виставлено оцінку критеріям якості транспортно-логістичного сервісу ПАТ "Фармак" за методом Окландера (табл. 2.3.). Висока оцінка якості логістичних послуг залежить максимум від 10 балів. Для ПАТ "Фармак" загальна кількість балів оцінюється у 6,69, що є дуже високим результатом. Для того, щоб визначити комплексний показник (кі) рівня якості транспортної послуги, слід враховувати не лише значення різних її компонентів, але й вагу (клас) за формулою:

$$k_i = \sqrt{(0,4*5)^2 + (0,1*5)^2 + (0,2*5)^2 + (0,3*4)^2} = 6,69$$

За даного стандартного рівня максимально можливий рівень комплексного індексу може досягати 11, 2 [81], отже, отримане значення доводить вищу оцінку параметра якості ПАТ «Фармак» .

Таблиця 2.3.

Оцінка параметрів якості транспортно-логістичного обслуговування ПАТ "Фармак" за критеріями Окландера (за п'ятибальною шкалою)

Критерій	Сутність критерію	Ранг (коефіцієнт вагомості)	Оцінка
Своєчасність здійснення перевезення	Транспортування повинно бути розпочатим без затримок і виконаним в установленій термін	0,4	5

Продовження табл. 2.3

Критерій	Сутність критерію	Ранг (коефіцієнт вагомості)	Оцінка
Повнота перевезень	Транспортування має бути здійснено для всього обсягу вантажу	0,1	5
Збереження вантажу	Процес транспортування не повинен призвести до втрат та зниження якості вантажу	0,2	5
Економічність транспортування	Забезпечення замовнику мінімізацію витрат на транспортування вантажів	0,3	4
Всього		1	6,69

Джерело: Складено автором на підставі інформації департаменту обслуговування митних вантажів ПАТ "Фармак"

Рівень виконання логістичного сервісу розраховується на основі даних про кількість замовлень (табл. 2.4)

Таблиця 2.4.

Дані про виконання замовлень на ПАТ "Фармак" протягом 2017-2019 рр.

Замовлення	Кількість, од.		
	2017	2018	2019
Фактично виконані замовлення	250	268	246
Теоретично можливий обсяг виконання	300	300	300
Рівень виконання логістичного сервісу, %	83	89	82

Джерело: Складено автором на підставі інформації департаменту обслуговування митних вантажів ПАТ "Фармак"

Даний показник свідчить про те, що для підприємства наявні можливості для ще більшої активізації послуг.

2.3. Консалтингові послуги при формуванні стратегій підприємства

Консалтингові послуги в ПАТ "Фармак" допомагають оптимізувати процес одержання, створення, збору, обробки, накопичення, зберігання, пошуку, розповсюдження і використання інформації.

До консалтингових витрат ПАТ "Фармак" відносяться:

1. Витрати на підтримку інформаційної логістичної системи. Ця стаття витрат спочатку включає амортизаційні відрахування обладнання, що використовується для обробки інформації в логістиці підприємства. Крім того, компанія щороку витрачає на підтримку програмного забезпечення та розширення ліцензій для тих програмних продуктів, що використовуються в логістичній системі підприємства

2. Витрати на утримання апарату інформаційної логістичної системи. Перш за все, за інформаційні витрати цієї статті компанія включає матеріальну винагороду, що виплачується експертам у галузі логістичної підтримки ІТ. ПАТ "Фармак" не утримало власної команди програмістів та ІТ-експертів, але залучило зовнішніх експертів згідно з умовами трудової угоди. Такий підхід може мінімізувати ці витрати та підвищити відповідальність експертів, які беруть участь у якості своїх функцій..

3. Витрати на зовнішні телекомунікаційні послуги. Передусім, до цієї статті інформ витрат підприємство відносить витрати на послуги зв'язку та інтернету.

Проаналізуємо дані витрати в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Динаміка та структура витрат інформаційних логістичних процесів

Показники, тис.грн	2018	2019	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Витрати на підтримку інформаційної системи	82	103	21	126
Амортизація обладнання	31	36	5	103
Програмне забезпечення	51	67	16	131
Витрати на утримання інформаційного апарату	36	29	-7	112
Витрати на телекомунікації	90	99	9	110
Разом	208	231	23	111

Результати дослідження показують, що загальна вартість інформаційної логістики ПАТ «Фармак» у 2019 році становила 231 000 грн., збільшення на 23 000 грн. Порівняно з 2016 роком, збільшення на 11%. У структурі витрат на інформаційну логістику найбільшу частку становлять витрати на утримання інформаційних систем, які складають -44,59% у 2019 році. Так само велику частину вартості ПАТ "Фармак" інформаційно-логістичної системи становлять витрати на послуги зв'язку. Щоб визначити, як оптимізувати логістичні витрати ПАТ «Фармак», потрібно розглянути аналіз усіх витрат на підприємстві.

Отже ПАТ «Фармак» фокусується на розробці, виробництві та продажу рецептурних та безрецептурних лікарських засобів широкого переліку.

Висока оцінка якості логістичного сервісу визначається кількістю балів від 1 до 10, для ПАТ "Фармак" загальна кількість балів за оцінками складає 6,69, що є високим результатом.

В результаті дослідження було засвідчено, що у 2019 році загальні консалтингові витрати ПАТ "Фармак" становили 231,0 тис.грн., що на 23,0 тис.грн., або на 11 відсотків більше рівня 2016 року.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ на ПАТ "Фармак"

3.1. Перспективні напрями розвитку ПАТ "Фармак"

Загальна стратегічна ціль ПАТ «Фармак» на поточний рік:

- стати одним із впливових регіональних учасників фармацевтичного ринку, зміцнити свої провідні позиції в Україні та посилити свій вплив на сусідніх ринках;
- працювати над підвищенням ефективності усіх процесів, і збільшувати продуктивність виробництва;
- розширювати географію експорту;
- Впроваджувати на ринок нові продукти зі значним комерційним потенціалом, які недостатньо представлені на місцевому (державному) фармацевтичному ринку;
- впроваджувати заходи із збільшення ефективності маркетингу та продаж; - поглиблювати співробітництво зі стратегічними партнерами;
- збільшувати експорт на ринках, розширювати можливості представництв на основних ринках, зокрема і відкриття нових представництв чи дочірніх структур;
- розвивати проекти партнерства на ринках експорту.

Продукція компанії вже має місце на багатьох фармацевтичних ринках Співдружності Незалежних Держав, але на деяких ринках вона відсутня. Тому хтось запропонував вийти на фармацевтичний ринок Азербайджану. За останніми даними, азербайджанський ринок потрібно залити дешевими ліками. Понад 60% ліків, що продаються на ринку країни, імпортуються. Через відсутність компаній, що виробляють медичне обладнання, все медичне обладнання надається у формі закордонних зразків. Незважаючи на проблеми

країни, ринок Азербайджану вважається найбільш перспективним з точки зору розвитку. При виході на фармацевтичний ринок в Азербайджані була запропонована наступна стратегія конкурентного позиціонування - позиціонування, засноване на вирішенні прибутків або проблем. Цей тип позиціонування торгової марки використовується, коли на ринку немає чіткого лідера, а споживачі остаточно не сформували поведінкові стереотипи. У цьому випадку позиціонування має на меті створити асоціацію із способом вирішення проблеми.

Одним із способів оптимізації своїх бізнес-процесів для ПАТ «Фармак» є використання автоматизованого аутсорсингу. У логістиці є багато функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг. Найчастіше використовуються такі основні типи аутсорсингу: аутсорсинг виробництва, аутсорсинг бізнес-процесів та аутсорсинг інформаційних технологій.

ПАТ "Фармак" планує замовити митний аутсорсинг – митно-брокерські послуги, оформлення сертифікації та дозволів. Додаткова функція митного аутсорсингу - послуги експортера або імпортера .

Послуги компанії в сфері митного аутсорсингу передбачають комплекс таких послуг:

- Підготовка контрактів, інвойсів та інших товаросупровідних документів;
- Розрахунок експортно-імпортних операцій;
- Підготовка документів для підтвердження митної вартості товару;
- Проведення нетарифного регулювання та отримання дозвільних документів;
- Декларування товарів в різних митних режимах;
- Представлення інтересів на митниці та в інших державних контролюючих органах;
- Консультації та практичні поради у сфері ЗЕД;
- Методологічна допомога при вирішенні проблем та спірних питань.

У зв'язку з вищезазначеним, можна виділити наступні переваги аутсорсингу:

1. ПАТ "Фармак" має можливість зосередити свої ресурси на основних видах бізнесу. Передаючи неосновні та другорядні функції підрядникам логістики (аутсорсерам), операційні витрати можна мінімізувати, а найважливішим завданням керівників компаній є досягнення максимальної ефективності бізнесу.

2. Оптимізування кількості працівників, зменшивши допоміжний персонал і, отже, зменшивши деякі операційні витрати або перетворивши їх із постійних на змінні. Особливо - різко зменшити податки та відрахування, включаючи амортизацію та мито.

3. У процесі переходу до логістичного аутсорсингу децентралізація бізнесу та децентралізація значно зменшили фінансові, операційні та "управлінські" ризики. Ви можете перерозподілити свої ресурси та направити їх у найбільш ефективні місця. В результаті капітал компанії збільшився.

4. В очах потенційних партнерів та інвесторів запровадження аутсорсингу покращує репутацію компанії, оскільки це підвищує інвестиційну привабливість компанії.

Під час переходу на логістичний аутсорсинг оптимізація витрат дозволяє швидко та ефективно управляти витратами та цінами на продукцію (знижки, націнки, відстрочені платежі, бонуси, акції тощо). Це дозволить компанії залучити більше клієнтів, тим самим розширивши свій вплив на ринку.

Посередницьке агентство у митній галузі є сполучною ланкою між митним органом та основним органом зовнішньоекономічної діяльності. Тому необхідною умовою розвитку митного аутсорсингу є забезпечення відповідних законів та нормативних актів та організація зовнішньоекономічної діяльності, а також безпосередня участь у посередницьких органах митних відносин [58, с. 210].

Для суб'єктів господарювання - учасників ЗЕД використання послуг митного аутсорсингу має певний комплекс переваг. Ці переваги полягають в наступному:

- організації і проведенні переговорів з виробниками
- підготовці комерційно вигідних договорів, за рахунок яких спрощуються і прискорююся процедури проходження митного контролю і перевірки митними органами необхідних документів;
- доставці товару на склад, що скорочує витрати на доставку та зменшує термінів транспортування вантажу, забезпечуючи зберігання товару на власних складах;
- в точності дотримання термінів доставки товару з будь -якої точки світу.

Експортною діяльністю ПАТ "Фармак" керує департамент експортного маркетингу, який є однією з послуг директора з маркетингу та збуту. Цей відділ включає:

1. Відділ продажу.
2. Сектор продажу в країни Середньої Азії.
3. Сектор реєстрації.
4. Продукт-менеджери (консультанти з маркетингу).
5. Представництва (в Узбекистані, Казахстані, Киргизстані, Білорусі, Росії).

Роботою цього відділу керує начальник відділу. Керівник відділу підпорядковується безпосередньо директору з маркетингу та збуту, а на прохання генерального директора відповідно до розпорядження генерального директора призначає на посаду та звільняє з посади відповідно до чинного законодавства України..

3.2 Оцінювання економічної ефективності консалтингу для підприємства

Для оцінки ефективності впровадження послуги з автоматизації митного оформлення ПАТ «Фармак» ми порівняли вартість незалежного митного оформлення із вартістю участі третіх сторін.

Розглянемо витрати, пов'язані з утриманням експертів із зовнішньої торгівлі в ПАТ "Фармак"(3 спеціаліста)(див. табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Витрати на утримання фахівців ЗЕД

Разові витрати		Щомісячні витрати	
Назва	Сума, грн	Назва	Сума, грн
Встановлення програмного забезпечення для спеціалістів	3000*3=9000	Заробітна плата спеціалістів+нарахування	24400*3=73200
Програмне забезпечення	5000	Обслуговування програмного забезпечення	3000
Обладнання окремого офісу	90000	Канцелярія	800
		Мобільний зв'язок+інтернет	2000
		Поїздки на митницю (в залежності від кількості декларацій)	3000
		Вода, кава	500
		Експрес-пошта(двічі на місяць)	300
		Інші витрати	1000
Разом	104000	Разом	83800

Розглянемо разові витрати:

1. Обладнання офісу включає в себе підготовку робочого місця і необхідного для спеціаліста з ЗЕД обладнання, а саме: робочий стіл (≈ 3000

грн), стілець (≈ 2000 грн), комп'ютер ($\approx 18\ 000$ грн), принтер-сканер-копія (≈ 4000 грн), шкаф для зберігання документів (≈ 2300 грн), телефон стаціонарний (≈ 300 грн), лампа (≈ 400 грн).

Таким чином, середня сума для оснащення такого робочого місця в становить близько 30000 грн для одного працівника.

2. Інсталяція програмного забезпечення означає встановлення таких програм: інформація про ЗЕД (реєстрація та оновлення 900 грн. На місяць), заява ЗЕД (реєстрація та оновлення 1000 грн. На місяць), контроль ЗЕД (реєстрація та оновлення 1100 грн. На місяць).

Програма ЗЕД-Інфо містить інформацію про діючу нормативно-правову базу в митній галузі, яка є важливою для зовнішньоекономічних операцій. Перевага цього програмного забезпечення, безсумнівно, полягає в тому, що воно може відображати всі зміни в законодавстві..

«ЗЕД-Декларант» представляє собою пакет документів, які необхідні для оформлення і подання до митних органів в разі переміщення товару через митний кордон в електронному та друкованому вигляді.

Програма "FEA-Control" потрібна для перевірки заповнення DT, DTS, KTS та опису файлу. Ця програма уникає помилок при поданні документів на митницю, оскільки перевіряє та формує неправильні угоди з анотаціями та посиланнями на контрольовані документи.

3. Програмне забезпечення Microsoft включає Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint. Дані програми є вкрай важливими, так як на їх основі ведеться основна документація по ВЕД.

Стосовно щомісячних витрат, розглядається:

1. Виплата заробітної плати спеціаліста по зовнішній економіці. Середня заробітна плата такого спеціаліста становить 18-20 000 грн.

2. Витрати на офіс також дуже важливі, оскільки папір для складання декларацій та інших документів є дуже дорогим, крім того, ручки, олівці, степлери, скоби та інший папір - близько 800 грн на місяць.

3. Телефонний зв'язок та Інтернет необхідні для дзвінків на митні служби та спілкування з клієнтами, оскільки це, як правило, міжміські або міжнародні дзвінки.

4. Митний персонал може бути перевезений приватно експертами із зовнішньої торгівлі, і тоді компанія погасить вартість бензину та амортизаційних відрахувань, приблизно 3000 грн на місяць. Можна взяти в оренду транспортні засоби та водіїв, але ця операція буде коштувати компанії дорожче. Або ви можете подорожувати комунальним транспортом, що набагато дешевше, але це займе більше часу і знизить ефективність роботи працівників, приблизно 1000 грн.

5. Фірми також найчастіше несуть витрати і на надання працівникові кави, води, що становить близько 500 грн на місяць.

6. Експрес-пошта необхідна для відправлення документів компаніям-контрагентам, вартість необхідної кількості відправок в місяць 300 грн.

7. Подальші витрати безпосередньо залежать від товарів, які перевозяться через кордон, тобто, чи потрібен дозвіл, сертифікат відповідності та інші документи, які можуть знадобитися. Вартість становить приблизно 1000 грн на місяць, але оскільки ці витрати можуть відрізнятися, вони не будуть враховуватися вартість.

Отже, перший обов'язковий одноразовий платіж становитиме 104 000 гривень, а щомісячна обов'язкова плата становитиме 82 800 гривень. У той же час ми не будемо розглядати ліцензію та інші збори за документи, які, можливо, доведеться сплатити, оскільки компанія буде платити за ліцензію та інші документи у разі звернення до митного представника для реєстрації транспортних документів. Таким чином, в перший місяць витрати компанії на роботу спеціалістів з ЗЕД складуть 186800 гривень, в наступні місяці -82800 гривень.

Аналіз витрат, які несе компанія при зверненні до митного представника було виконано на основі компанії ТОВ „МИТНА АГЕНЦІЯ „ФОРУМ”.

При аутсорсингу даної компанії вартість реєстрації митної декларації становитиме 4000 грн. Для однієї декларації. Крім того, якщо компанії потрібно видати ліцензію, її вартість оцінюватиметься від 2000 до 60 000 відповідно до виду товару. Вартість реєстрації транспортних документів становить близько 1000-2000 грн.

Окремо оплачується і зберігання товарів на складі.

Однак ліцензійні збори, реєстраційні збори за транспортні документи та збори за зберігання товарів на складах, якщо самореєстрація здійснюється персоналом (ми не враховували їх, як планувалось), учасники зовнішньоекономічної діяльності нестимуть витрати, а саме Учасники ЗЕД будуть стягувати плату.

Отже, при зверненні до митного представника, вартість компанії буде прямою залежністю між кількістю декларацій, які потрібно видавати компанії щомісяця, та її вартістю.

Простим рівнянням можна вирахувати точку беззбитковості при самостійному митному оформленню та аутсорсингу.

$$n \cdot 4000 = 82800$$

$$n = 20,7$$

Звідси, точка беззбитковості знаходиться на рівні 21 декларації на місяць. Тобто, з метаматематичної логіки випливає, що якщо ПАТ "Фармак" оформляє 21 і менше декларацій на місяць, то їй слід звертатися до аутсорсингу, в разі, якщо більше 21 декларацій, то вдаватися до інсорсингу.

В цілому можна вивести таку формулу для розрахунку витрати при інсорсингу:

$$\text{ІНС} = \text{ЗП} \cdot \text{К} + \text{ПО} \cdot \text{К} + \text{ЗК} + \text{ТС} + \text{І} + \text{П} + \text{ІВ} \quad (3.1)$$

Де, інс - витрати при інсорсинг;

ЗП - заробітна плата штатного спеціаліста з ЗЕД, грн;

К - необхідна кількість фахівців з ЗЕД .;

ПО - витрати на обслуговування програмного забезпечення, грн.;

ЗК - витрати на канцелярські матеріали, грн.;

ТС - витрати на телефонний зв'язок співробітника, грн.;

І - витрати на обслуговування інтернету, грн.;

П - витрати, пов'язані з поїздками в митницю, грн.;

ІВ - інші витрати, грн.

Формулу для розрахунку витрат при аутсорсингу в такому випадку :

$$AУТ=N*T, \quad (3.2)$$

Де, аут- витрати при аутсорсингу, грн;

T - вартість оформлення одного митної декларації, грн / шт;

N - кількість декларацій в місяць, шт.

Таким чином, володіючи точними даними про свою компанію так само можна вирахувати ту саму точку беззбитковості, скориставшись формулами 3.1 і 3.2, розглянувши як невідому змінну n.

Однак у цій формулі не враховувалися суб'єктивні обставини, які можуть накласти на компанію, що займається інсорсингом додаткові витрати.

До таких суб'єктивних факторів можна віднести:

□ Лікарняні відпустки, відпустка або декретна відпустка для експертів із зовнішньоекономічної діяльності. У цьому випадку компанія буде виплачувати зарплату своєму експерту, і він не буде виконувати свої обов'язки, і йому доведеться вдатися до аутсорсингу або тимчасово найняти іншого експерта.

□ Переривання поставок компанії може також спричинити серйозні збитки, оскільки експерти можуть отримувати фіксовану зарплату замість запланованих 10 поставок, але також отримувати фіксовану зарплату, тим самим зменшуючи прибуток компанії.

□ Можливі помарки і відповідно штрафні санкції, які виникають при заповненні митної декларації, також необхідно врахувати.

Такі фактори неможливо врахувати у формулі, так як їх виникнення передбачити не можна, відповідно необхідно збільшити кількість декларацій в точці беззбитковості.

Вирішуючи питання про передачу на аутсорсинг чи передачу митних служб на зовнішній підряд, необхідно врахувати вартість, описану при створенні власного відділу зовнішньоекономічної діяльності, і порівняти їх із вартістю перевезення вантажів учасників зовнішньої торгівлі.

Якщо вартість аутсорсингу менша, ніж щомісячна вартість аутсорсингу, вам слід вирішити передати функцію сторонній організації та перейти до наступного кроку. З огляду на результати цього дослідження, ми вважаємо, що доцільно розрахувати загальну ефективність інтегрованої системи для оптимізації витрат корпоративної митної логістики(табл.3.2) :

Таблиця 3.2

Ефективність комплексної системи оптимізації митних логістичних витрат підприємства

Показники	Сума, тис.грн
Аутсорсинг при 21 декларації	186,8-82,8=104,0
Планові логістичні витрати до впровадження заходів, тис.грн.	3859,5
Планові логістичні витрати після впровадження заходів, тис.грн.	3672,7
Загальна ефективність впровадження заходів, %	4,8

Результати дослідження засвідчили, що ефективність впровадження запропонованих заходів становитиме 4,8 %. При цьому відбудеться скорочення логістичних витрат на 186,8 тис.грн., а система управління логістичними витратами підприємства ПАТ "Фармак" стане більш функціональною.

На підставі дослідження літературних джерел, теоретичних аспектів, узагальнення світового досвіду та аналізу вітчизняного ринку логістичних послуг можна зробити такі висновки, аутсорсинг в логістиці є однією з найсучасніших бізнес-моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг, має свої переваги та труднощі під час впровадження в умовах специфіки розвитку національного бізнесу.

Проведені розрахунки дають змогу зробити висновок, що якщо ПАТ "Фармак" оформляє 21 і менше декларацій на місяць, то їй слід звертатися до аутсорсингу, в разі, якщо більше 21 декларацій, то вдаватися до інсорсингу.

Результати дослідження засвідчили, що ефективність впровадження запропонованих заходів становитиме 4,8 %. При цьому відбудеться скорочення логістичних витрат на 186,8 тис.грн., а система управління логістичними витратами підприємства ПАТ "Фармак" стане більш функціональною.

Реалізація інновацій в логістиці є потужним інструментом в досягненні підприємством бажаних результатів з максимальною вигодою. Саме інноваційна складова дозволяє успішно прогнозувати інтенсивність та розмір матеріальних потоків, будувати гнучкі інтегровані системи управління рухом ТМЦ, а отже, оптимізувати кількість запасів сировини та готової продукції на складі, що призводить до підвищення ефективності управління обсягами продукції або послуг. Тому, сьогодні моніторинг нововведень та розробка власних –інноваційних проектів мають бути в пріоритеті компаній, які прагнуть займати лідируючі позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Стратегія підприємства – це довгостроковий, якісно визначений напрямок діяльності підприємства, який стосується форм і засобів її реалізації в фірмі, міжфункціональній і міжорганізаційній координації та інтеграції, сформульований вищим менеджментом компанії у відповідності до корпоративних цілей.

Фармацевтичний ринок є одним з найбільш активних ринків в Україні та світі. За даними Proxima Research, загальний обсяг українського фармацевтичного та фармацевтичного ринку, включаючи роздрібну торгівлю та лікарні, збільшився на 16,9% у 2016 році до 58,7 мільярда гривень. У доларах США загальний ринок становить 2,3 млрд. Доларів США. США - 1,1 млрд. Упакованих товарів зменшилось на -0,4% порівняно з 2015 роком (збільшення + 4,0%). На українському ринку наркотиків домінують ліки іноземного виробництва в грошовому вираженні, частка яких у 2016 році становила 61,7%, а внутрішня частка - 38,3% (інформація про місця виробництва). Вітчизняні фармацевтичні компанії займають лідируючі позиції у фізичному обсязі продажів - 75,3%.

ПАТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, яка успішно та динамічно розвивається із часу її створення у 1925 році. У 2018 році ПАТ «Фармак» закріпив лідерство на фармацевтичному ринку України, утримуючи позицію №1 в продажах сьомий рік поспіль (з часткою в продажах лікарських засобів 6,5%, приріст частки 8% в порівнянні з попереднім періодом). Протягом останніх трьох років бачимо нарощення обсягів експортованої продукції як до країн Середньої Азії, так і світу загалом. У 2019 році обсяг експорту вдвічі перевищував експорт у 2017 році. Основними експортними ринками компанії Фармак протягом останніх років є Узбекистан, Казахстан, Росія. Сумарна частка продажів у ці країни становить 63% від загального обсягу експортних продажів у 2019 році.

У дипломній роботі було запропоновано декілька рекомендацій щодо покращення стратегічного управління з використанням консалтингу.

Однією із головних ідей, що розвивається зараз на ПАТ «Фармак» є ідея збільшення частки експорту. Продукція підприємства вже представлена на багатьох фармацевтичних ринках СНД, проте на деяких – відсутня. Тому було запропоновано вихід на фармацевтичний ринок Азербайджану. Згідно з останніми даними ринок Азербайджану потребує насичення недорогими лікарськими препаратами. Більше 60% препаратів, що реалізуються на ринку країни, є імпортними. У зв'язку з відсутністю компаній, що виробляють медичне обладнання, всі медичні вироби представлені іноземними зразками. Незважаючи на існуючі в країні проблеми, ринок Азербайджану визнаний найбільш перспективним у плані розвитку. Було запропоновано таку стратегію конкурентного позиціонування при виході на фармринок Азербайджану – позиціонування засноване на вигодах або на способі вирішенні проблем.

Одним з шляхів оптимізації своїх бізнес-процесів для ПАТ "Фармак" є використання аутсорсингу. У логістиці існує багато функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг. Найбільш поширено застосовують такі основні типи аутсорсингу: виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг інформаційних технологій.

ПАТ "Фармак" планує замовити послуги митного аутсорсингу-митно-брокерські послуги, сертифікати та ліцензії. Додатковою функцією митного аутсорсингу є обслуговування експортерів або імпортерів. Порівнюючи вартість митного супроводу, здійсненого окремо, із супроводом третьої сторони, результати показують, що перший місяць роботи компанії експертом із зовнішньої торгівлі на підприємстві коштує 188 800 гривень, а в наступні місяці Це -82800 гривень. Розрахунок пункту балансу митної логістики знаходиться на рівні 21 митної декларації на місяць. Іншими словами, виходячи з надматематичної логіки, якщо ПАТ «Фармак» публікує 21 або менше звітів на місяць, йому слід вдаватися до аутсорсингу, а якщо він перевищує 21, слід вдаватися до аутсорсингу. Результати дослідження показують, що ефективність впровадження запропонованих заходів становить 4,8%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project Management Body of Knowledge (PMBoK) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.pmf-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok_5th_2013_rus.pdf
2. Сутність проектів та їх загальна характеристика [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/10047/1/14.pdf>
3. Verma, V. K. “Organizing Projects for Success,” PMI, Newtown Square, PA, 2012.
4. Гондюл В.П. Методологічні засади аналізу та прогнозування міжнародних відносин і міжнародних політичних конфліктів на зламі тисячоліть. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Збірник наукових праць. Випуск 27 (частина 1). — К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2001, с. 3 - 28.
5. Дитхелм Г. Управление проектами / Пер. с нем. В 2 т. Т. I. СПб: Бизнес-пресса, 2004. С. 10.
6. Козоріз М. А. Теоретичні засади дослідження капіталізації, як економічної категорії / М. А. Козоріз // Капіталізація: проблеми розвитку і кількісного виміру, Матеріали круглого столу 21 грудня 2006 р. — Львів, 2007. — С. 6—11
7. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кравченко. — Донецк: ДонГУ ЭТ им. М. Туган-Барановського, 2004. — 147 с 93
8. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 1018 с.
9. Корягін М.В. Вартість підприємства як економічна категорія в системі бухгалтерського обліку / М.В. Корягін // Вісник ЖДТУ. — 2012. — № 2(60). — С. 53–54
10. Річний звіт НКЦПФР за 2015 рік. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua>
11. Консолідована фінансова звітність ПАТ "Фармак" за 2016 рік. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://farmak.ua/ckeditor_assets/Farmak%2016%20ukr%20SEC%20updated.pdf
12. Щорічна інформація про емітентів цінних паперів за 2016 рік. [Електронні ресурси]. -Режим доступу: https://farmak.ua/ckeditor_assets/Richna_informaciya_emitenta_2016.pdf
13. Спеціальна інформація емітента у 2016 році [електронні ресурси]. -Режим доступу: https://farmak.ua/ckeditor_assets/Osoblyva_informaciya_2016.pdf 96
14. Основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Фармак» [Електронні ресурси]. -Режим доступу: https://farmak.ua/ckeditor_assets/Zagalna_informaciya.pdf 45. Фінансовий ринок Fixygen [Електронні ресурси]. -Режим доступу: <http://www.fixygen.ua/stocks/tickers/ux-farm.html>

15. Інвестиційний інформаційний портал інвестиційного фонду. [Електронні ресурси]. -Режим доступу: <http://investfunds.ua/markets/stocks/FARMAK/>
16. Основна увага приділяється фермі [електронні ресурси]. -Режим доступу: <https://home.kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2018/02/z-akcentom-nafarmu.htm> 48. Коментар щодо експорту ПАТ "Falmark", 2017 рік
17. Головащенко О. Інформаційне забезпечення визначення логістичних витрат /О. Головащенко // Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць.-2010. - №30 (т.2). - С. 399-404
18. Карий О. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві : автореф. дис. к.е.н. : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / О. Карий. - Львів: НУ"Львівська політехніка", - 2004. - 23с.
19. Новопісна К. Управління логістичними витратами на українських підприємствах / К. Новопісна // Схід. Аналітично - інформаційний журнал. - 2011. - №2 (109). - С.52-57
20. Бутов А. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А. Бутов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка” , 2013. - Том 14. -№ 2. - С. 124-131
21. Плетнев С. Возможности комбинации отдельных логистических стратегий для обеспечения высокой конкурентоспособности цепей поставок / С. Плетнев, О. Крайнова // Международный журнал экспериментального образования. - 2011. - №8. - С. 265-266
22. Тарасюк Г. Ключові показники оцінки корпоративної ефективності та логістичної стратегії / Г. Тарасюк, О. Рудківський, О. Погайдак // Соціально-економічні проблеми та країна. -2013.-Випускп2 (9) .- С.223 -231
23. Маркетинг та логістика: концептуальна база та прийняття стратегічних рішень. викладання. Графічний посібник (використовується для організації самостійної роботи студентів коледжу). / С. В. Смерічевська, М. В. Жаболенко С. В. Чернішов та ін. : Генерали. вид. С. В. Смерічевська-Львів: «Мулан 2006», -2013. -552с.
24. Мельник Т. Експортний потенціал України: методи оцінки та аналізу / Т. Мельник // Міжнародна економіка. -8-9. -2014-сторінки 221-245.
25. Мережа міжнародних транспортних коридорів в Україні. [Електронні ресурси] / Міністерство інфраструктури України. -Режим доступу: <http://www.mtu.gov.ua/uk/show/transport.html>.
25. Мірошніченко Л., Саприкін Л., Михайленко Є. Автомобільний транспорт: організація та бухгалтерський облік. Восьме видання. -Н. : Фактор, 2011.-688 птахів
26. Міжнародне приватне право: Навч. посібник / За ред.. В. М. Гайворонського, В. П. Душмана. – К.: Юрінком Інтер, 2006. – 368 с.
27. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність / Є.В. Нагорний, Д.В. Ломотько, Н.Ю. Шраменко та ін.: підручник. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 352 с..

28. Найш Н. М. Аналіз міжнародних транспортних коридорів, як засіб економічної інтеграції України / Н. М. Найш, М. В. Аксьонов, Ж. М. Івченко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира 103 Даля. - 2015. - № 1. - С. 293-29.
29. Офіційний сайт дослідницької компанії TNS - <https://tns-ua.com/>
30. Офіційний сайт ТОВ «Єврозв'язок» - <http://avtotracker.com.ua>
31. Охота В. Підвищення ефективності управління міжнародними перевезеннями / В. Охота // Галицький економічний вісник. - 2014. - № 1. - С. 35-41.
32. Панчук О. В. вдосконалює систему управління якістю транспортних послуг / О. В. Панчук // Глобальні та національні економічні проблеми. -2017.- №19.-сторінки 626-630.
33. Аналіз Пасічником А. М. проблем та напрямків вдосконалення міжнародних вантажних перевезень / А. М. Пасічник, В. С. Мальнов, О. М. Клен // Брифінг Інституту митної служби України. Викладач: Технологія та наука. -2010.-№2.-стор. 56-62.
34. Перебийніс В. І., Болдирьова Л. М., Перебийніс О. В. Управління транспортом та транспортний маркетинг для виробничої та комерційної діяльності: монографія. -Полтава: РВВПУСКУ, 2009. -201с.
35. Підвищення ефективності управління міжнародними перевезеннями / Віталій Охота // Халицький економічний вісник-Тернопіль: ТНТУ, 2014-том 44- випуск 1-номер Сторінка 35-41. - (Управління національним господарством).
36. Пономаренко В. С. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства і диверсифікація експорту: науково-методичні аспекти аналізу та оцінки / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія/ Під. ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима, О. М. Тищенко – Х. : ФОП Лібуркіна Л.М.; ВД «ІНЖЕК», 2016. – С. 7– 22.
37. Правила перевезень пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України від 28 липня 1998 р. /www.zakon.rada.gov.ua/
38. Предпринимательское право Украины: Учебник / Р. Б. Шишка, А. М. Сытник, В. Н. Левков и др. / Под общей ред. канд. юрид. наук Р. Б. Шишки. 104 - Харьков: Эспада, 2001. - С. 162.
39. Радчук О.П. Особливості правового регулювання міжнародних автомобільних перевезень/О.П.Радчук//Форум права. – 2014. - № 3. – С.307-311
40. Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / Т. Сирийчик та ін. ; за ред. Марчіна Свенціцькі. – К. : Аналіт.-дорадч. центр Блакитної стрічки, 2015. – 102 с. – Режим доступу : http://www.undp.org.ua/files/en_76033Transport_System_Reform_Jun2015.pdf
41. Склярук И.Транспортная политика ЭС: Помочь речному флоту! // Судходство. – 2000. – № 4.
42. Співаковський С. Позиція України на міжнародному ринку транспортних та агентських послуг / С. Співаковський // Економіка України. -2015-№1-сторінки 75-78 47. Хартія автомобільного транспорту РСР від 27 червня 1969 р. / [Www.zakon.rada.gov.ua /](http://www.zakon.rada.gov.ua/)

43. Терещенко С. С. Нетарифні норми України щодо зовнішньоекономічної діяльності // Зовнішня торгівля. -2008-№23-Сторінка 68.
44. Томляк С. І. Шляхи підвищення ефективності автомобільних перевезень / С. І. Томляк, Associated Press Поляков // Наукові записки. -2014-№46.-Сторінки 529-537.
45. Трансформація міжнародних економічних відносин в епоху глобалізації: колективна монографія / колектив авторів; за ред. А.П. Голікова, О.А. Довгаль. – Харків: ХНУ імені Каразіна, 2015. – 316 с.
46. Туницька Ю. М. Проблеми експорту вітчизняних товарів до ЄС / Ю. М. Туницька // Економічний простір. - 2016. - № 108. - С. 47-60.
47. Туницька Ю. М. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні / Ю. М. Туницька // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2015. - Вип. 2(3). - С. 20-25.
48. Фединяк Г.С., Фединяк Л.С. Міжнародне приватне право: Підручник. – 3-тє вид., доп. і перероб. – К.: Атака, 2005. – 479 с.
49. Федорко І. П. Європейські орієнтири забезпечення якості транспортно-логістичних послуг [/ І. П. Федорко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2015. - Вип. 1. - С. 49-62. -
50. Федорко І. П. Стратегічне управління якістю транспортних послуг залізниць / І. П. Федорко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 212-216.
51. Федосеева Г. Ю. Міжнародне приватне право: студент. -М .: ТОВ "Професійна освіта", 2002р. -838 сторінок.
52. Гарсун Л. Г. є транспортною складовою міжнародно-економічного іміджу країни / Л. Г. Гарсун // Культура людей у Чорноморському регіоні. науковий журнал. -№264-Сімферополь-2013. -№160-163.
53. Цивільний кодекс України, 16 січня 2003 р. // Комюніке Верховної Ради України (ВВР), 2003 р., № 40-44, с. 356-60. Яновицька А. В. Міжнародні закони та правила про дорожні перевезення вантажів / А. В. Яновицька // Науковий вісник Університету внутрішніх справ Львівської держави. Юридична серія. - 2013-№3. - Сторінки 106-116.
54. Яновіцка А. Управління конфліктами при міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів / А. Яновіцка // Підприємництво, економіка та право. - 2016.-№10.-сторінки 178-182.56. Інновації. технології. Рішення [електронні ресурси]. -Рік 2008. -№9.-Режим доступу: <http://www.i-t-r.ru/?pg=itr-content&itrgroutOId=41>.
55. Аутсорсинг функцій логістики торгової компанії Коток М.В. / М.В. Коток // Товари та ринки. -2011-№2-Сторінки 36-45.
56. Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. О. Лігоненко, Л. В. Фролова // Менеджмент. -2006-6-й (48). -Сторінка 115-125.
57. Матвій І. Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної роботи підприємств / І. Є. Матвій // Вісн. Горіх Львівський технологічний університет. -2007.-№580.-сторінка 450

58. Шарчук Т. В. Аутсорсинг логістики - метод оптимізації управління бізнес-процесами для підприємств / Т. В. Шарчук [електронні ресурси]. -Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/680/1/112.pdf>
59. Вплив людського капіталу та інноваційно-інвестиційних показників на еколого-економічну ефективність національних економік [Текст] / О.В. Кубатко, В.О. Ковач, П.А. Денисенко, В.М. Ігнатченко// *Механізм регулювання економіки*. - 2018. - № 3. - С. 19-29. - doi.org/10.21272/mer.2018.80.06.
60. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
61. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
62. Ковальов Б. Л. Науково-теоретичні підходи до аналізу дефініційної основи сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 2. С. 151–159.
63. Ковальов Б. Л. Стратегія сталого розвитку: історична ретроспектива. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 1, № 4. С. 192–197. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3513>
64. Кубатко О. В. Екологічні інновації як джерело флуктуацій енергоефективного розвитку національної економіки / О. В. Кубатко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2016. - № 4. - С. 365-376. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_32
65. Макаренко, І. О., Бондар, А. В., Гончаренко, О. С., Єльнікова, Ю. В., Євдокимова, А. В., Жиглей, І. В., ... Кучер, С. В. (2020). *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку*.
66. Маценко О. М., Маценко О. І., Кальченко С. О. Соціо-еколого-економічні індикатори сталого водокористування. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 19–30. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49530>
67. Маценко О. М., Овчаренко Д. М. Економічні засади підвищення контролю якості енергоресурсів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №3. С. 71–79. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37630>
68. Маценко О. М., Німко С. І., Овчаренко Д. М. Методичні засади оцінки еколого-економічної ефективності функціонування малих гідроелектростанцій. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2013. № 4. С. 26-34. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35024>
69. Маценко О. М., Шапочка Ю. М. Економіко-правові аспекти відшкодування економічного збитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 242–248. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24558>
70. Мельник О. І., Маценко О. М., Пронікова Ж. С. Наукові підходи до удосконалення мотивації екологічно спрямованої діяльності. *Механізм регулювання економіки*. 2012. №3. С. 58–65. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34234>

71. Мельник Л.Г., Потравный И.М., Сотник И.Н. Анализ методических подходов к формированию показателей эффективности ресурсопользования. *Экологическое право*. 2009. № 4. С. 18–25.
72. Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально-экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.
73. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора экон. наук, проф. І. М. Сотник. – Сумы : Університетська книга, 2016. – 368 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
74. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Сумы : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
75. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Сумы : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
76. Розвиток виробничого потенціалу машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / О.В. Кубатко, В.Л. Акуленко, А.А. Іскаков ; За наук. ред. Л.Г. Мельника // *Механізм регулювання економіки*. - 2015. - № 3. - С. 15-22.
77. Сабадаш В. В. Енергетична безпека України: конфліктність геополітичного вибору. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 52–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24474>
78. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.
79. Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>
80. Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>
81. Сотник И.Н., Могиленец Т.В. Анализ подходов к экономической оценке экосистемных услуг. *Механізм регулювання економіки*. 2011. Вип. 2. С. 152–158.
82. Сотник І.М. Формування самовідтворювального еколого-економічного механізму управління ресурсозбереженням. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2011. № 1. С. 5–13.

83. Сотник І.М. Тенденції та проблеми управління дематеріалізацією виробництва і споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 62–67.
84. Сотник І.М., Мазін Ю.О. Управління розвитком ринку ресурсозбереження в Україні: проблеми і перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 3–8.
85. Сотник І.М. Про макроекономічні наслідки ресурсозбереження. *Економіка України*. 2009. № 10. С. 27–35.
86. Сотник, І. М., Сотник, М. І., Мазін, Ю. О., Чорток, Ю. В., Коблянська, І. І., Горобченко, Д. В., ... Вороненко, В. І. (2017). *Еколого-економічні механізми реалізації потенціалу енерго-та ресурсозбереження національної економіки*. Сумський державний університет
87. Тарановський В. І., Ковальов Б. Л., Портянка А.Г. Науково-методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>
88. Чорток, Ю. В., Чорток, Ю. В., Гончаренко, О. С., Гончаренко, А. С., Мельник, Л. Г., & Мельник, Л. Г. (2013). *Забезпечення сталого розвитку регіону на основі дематеріалізації діяльності регіональних логістичних центрів*.
89. Шевцова С.В., Ковальов Б.Л. Науково-методичні підходи до формування сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 230–234.
90. Шкарупа, О.В. Бізнес-планування "зеленого" зростання економіки регіону як чинник екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Механізм регулювання економіки*. - 2016. - № 3. - С. 9-18. 39.
91. Шкарупа, О.В. Мотиваційні механізми екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції, 29 вересня - 1 жовтня 2016 р.* / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми: Ткачов О.О., 2016. – С. 242-243.
92. Шкарупа, О.В. Організаційно-економічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств : звіт про НДР (заключний) / Кер. Л.М. Таранюк. - Суми : СумДУ, 2016. - 82 с.
93. Шкарупа, О.В. Методологічні засади державного регулювання екологічної модернізації національної економіки [Текст]: дисертація ... д-ра екон. наук, спец.: 08.00.03 - економіка та управління національним господарством / О.В. Шкарупа; наук. консультант Л.Г. Мельник. - Суми: СумДУ, 2018. - 485 с.
94. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
95. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf