

3. Бодюк А. В. Методологічні та нормативно-правові аспекти аудиту підприємницької діяльності : монографія / А. В. Бодюк. – К. : Кондор, 2005. – 356 с.

4. Господарський кодекс України. Закон України від 16.01.2003 № 436 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – 462 с.

5. Давидов Г. М. Аудит : підручник / Г. М. Давидов. – К. : Знання, 2004. – 511 с. – (Вища освіта XXI століття).

6. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. О. Москаленко, О. С. Лебединська [та ін.] ; за ред. Г. В. Назарової. – К. : Знання, 2012. – 573 с.

7. Сметанко О. В. Внутрішній аудит розрахунків з персоналом з оплати праці в акціонерних товариствах України / О. В. Сметанко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2. – С. 174 – 180.

8. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2010. – 348 с.

REFERENCES

Alborov, R. A., Khoruzhiy, L. I., and Kontsevaia, S. M. *Osnovy audita* [Basics of the audit]. Moscow: Delo i Servis, 2001.

Andreev, V. D. *Prakticheskii audit* [Practical audit]. Moscow: Ekonomika, 1994.

Bodiuk, A. V. *Metodolohichni ta normatyvno-pravovi aspekty audytu pidpriemnytskoi diialnosti* [Methodological and legal auditing of business activities]. Kyiv: Kondor, 2005.

Davydov, H. M. *Audyt* [Audit]. Kyiv: Znannia, 2004. [Legal Act of Ukraine] (2003).

Nazarova, H. V. et al. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labour economics and social-labor relations]. Kyiv: Znannia, 2012.

Smetanko, O. V. "Vnutrishnii audyt rozrakhunkiv z personalom z oplyaty pratsi v aktsionernykh tovarystvakh Ukrainy" [Internal audit payments to staff on pay in joint stock companies in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2 (2011): 174-180.

Sotsializatsiia vidnosyn u sferi pratsi v konteksti stiikoho rozvytku [Socialization relations at work in the context of sustainable development]. Kyiv: KNEU, 2010.

УДК 65.012

ВПЛИВ СТРАТЕГІЙ ДИСТРИБУЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЛОГІСТИКУ

© 2014 ПАЛАСЮК Б. М.

УДК 65.012

Паласюк Б. М. Вплив стратегій дистрибуції продукції фармацевтичної промисловості на логістику

У статті розкрито специфічні особливості дистрибуції продукції фармацевтичної промисловості. Визначено основні тенденції розвитку вітчизняного фармацевтичного ринку. Проаналізовано характерні особливості, притаманні стратегії дистрибуції. Обґрунтовано актуальність використання концепції логістики в дистрибуційній діяльності фармацевтичних підприємств. Досліджено основні види стратегій дистрибуції продукції фармацевтичної промисловості – прямих продаж, гуртових посередників, оптимізації каналів дистрибуції тощо. Показано, що стратегії дистрибуції гуртових посередників пов'язані із процесами консолідації, а серед стратегій дистрибуції на роздрібному фармацевтичному ринку переважає концентрація, формою вираження якої є аптечні мережі. Визначено переваги і недоліки різних стратегій дистрибуції продукції фармацевтичної промисловості. Досліджено їх вплив на дистрибуційну логістичну діяльність.

Ключові слова: дистрибуція, фармацевтична промисловість, стратегія дистрибуції.

Бібл.: 8.

Паласюк Богдан Михайлович – аспірант, кафедра менеджменту підприємницької діяльності, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна)

E-mail: bohdan.palasyuk@gmail.com

УДК 65.012

Паласюк Б. М. Влияние стратегий дистрибуции продукции фармацевтической промышленности на логистику

В статье раскрыты специфические особенности дистрибуции продукции фармацевтической промышленности. Определены характерные особенности, присущие стратегии дистрибуции. Обоснована актуальность использования концепции логистики в дистрибуционной деятельности фармацевтических предприятий. Исследованы основные виды стратегий дистрибуции продукции фармацевтической промышленности – прямых продаж, оптовых посредников, оптимизации каналов дистрибуции и др. Показано, что стратегии дистрибуции оптовых посредников связаны с процессами консолидации, а среди стратегий дистрибуции на розничном фармацевтическом рынке преобладает концентрация, формой выражения которой являются аптечные сети. Определены преимущества и недостатки различных стратегий дистрибуции продукции фармацевтической промышленности. Исследовано их влияние на дистрибуционную логистическую деятельность.

Ключевые слова: дистрибуция, фармацевтическая промышленность, стратегия дистрибуции.

Библ.: 8.

Паласюк Богдан Михайлович – аспірант, кафедра менеджмента і підприємницької діяльності, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (ул. Русская, 56, Тернополь, 46001, Україна)

E-mail: bohdan.palasyuk@gmail.com

UDC 65.012

Palasiuk B. M. Influence of the Distribution Strategies of Pharmaceutical Industry on Logistics

In the article specific features of the distribution of products of pharmaceutical industry are disclosed. The characteristics appropriate to distribution strategies are identified. Expediency of using the conception of logistics in the distribution of pharmaceutical enterprises is substantiated. Main types of strategies of the distribution of products of pharmaceutical industry, such as direct sales, reselling, optimization of distribution channels etc., are explored. It is displayed that the distribution strategies of wholesale intermediaries are affiliated with consolidation processes and that distribution strategies in the retail pharmaceutical market are dominated by concentration, the formal appearance of which is network of pharmacies. Advantages and disadvantages of various strategies of the distribution of products of pharmaceutical industry are allocated. Their influence on distributive logistic activities is examined.

Key words: distribution, pharmaceutical industry, distribution strategy.

Bibl.: 8.

Palasiuk Bohdan M. – Postgraduate Student, Department of Management and Entrepreneurship, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (Ruska str., 56, Ternopil, 46001, Ukraine)

E-mail: bohdan.palasyuk@gmail.com

Оптимальна організація дистрибуції є одним з найактуальніших питань для ефективного функціонування фармацевтичного підприємства, оскільки саме за допомогою дистрибуції воно реалізовує свої комерційні потреби.

Управління дистрибуцією товарів для фармацевтичних підприємств-виробників має свої особливості, пов'язані, насамперед, зі специфікою даної галузі. Насамперед, варто зазначити, що всі учасники сучасної системи дистрибуції фармацевтичної продукції повинні мати дозвіл на оптову чи роздрібну її реалізацію (ліцензію), оскільки ліки – це специфічний товар, і займатись його просуванням на ринок збуту повинні кваліфіковані фахівці, які дотримуються належних норм щодо безпеки, упакування, транспортування та зберігання товару. Особливості дистрибуції лікарських засобів полягають також у широкому асортименті лікарських засобів, які виробляють вітчизняні фармацевтичні підприємства. Багатономенклатурність лікарських засобів поєднується зі значною різноманітністю форм їх випуску, що ускладнює їх дистрибуцію. Відмітною рисою сучасного етапу розвитку дистрибуції у вітчизняній фармації є те, що діяльність провідних дистриб'юторів має досить вагоме значення у формуванні структури фармацевтичного ринку і нарощуванні обігу препаратів фармацевтичної промисловості.

Аналіз наукових джерел показує, що проблемам дистрибуційної діяльності та управлінню нею приділяють увагу у своїх працях зарубіжні вчені Дж. Болт, Д. Джеббер, Е. Кофлан, Д. Ланкастер, А. Стиркланд, Г. Стюарт та ін. Окремі аспекти дистрибуційної діяльності підприємств досліджують Г. Армстронг, Б. Вейтц, П. Дойль, Ф. Котлер, М. Леві, А. Романов та ін. Вагомий внесок у дослідження проблем збутової діяльності зробили вітчизняні вчені Л. Балабанова, А. Балабаниць, О. Кузьмін, Є. Ромат, О. Майборода, Н. Тарнавська, Р. Ларіна та ін.

Дослідники [1, с. 64] зазначають, що на сучасному етапі все виразніше проявляється тенденція зростання витрат на дистрибуцію. Перед дистриб'юторськими компаніями постає питання обґрунтування та вибору найбільш ефективних підходів, інструментів і методів управління товарними запасами, оптимізації діяльності, зниження витрат з метою посилення конкурентних позицій. Це спонукає їх звертатись до концепції логістики, яка забезпечує реалізацію фізичного руху потоків готової продукції від виробничого підприємства через канали розподілу до пунктів продажу безпосередньому (кінцевому) споживачеві на основі оптимізації рішень щодо параметрів товарного потоку, вибору постачальника, процедури закупівель, організації процесів зберігання товарів на складах, управління запасами; забезпечення найкращої транспортабельності продукції (упакування, обслуговування замовлень; організації транспортування; доставки товарів; системи інформації [2, с. 97].

Концепція логістики дистрибуції товарів найповніше може бути імплементована в систему дистрибуції продукції фармацевтичної промисловості при умові успішного вибору стратегії дистрибуції.

Попри всебічне і ґрунтовне висвітлення проблем управління дистрибуційною діяльністю фармацевтичних підприємств і практичного застосування логістичної кон-

цепції у сфері фармацевтики, зокрема, у сфері дистрибуції фармацевтичних продуктів, питання впливу стратегій дистрибуції препаратів фармацевтичної промисловості на логістику у науковій літературі, висвітлені, на наш погляд, недостатньо, що і зумовило мету цієї статті.

Розвиток процесів дистрибуції ліків є однією з найбільш стратегічно важливих областей прийняття рішень суб'єктами, що діють на фармацевтичному ринку. У цілому цей ринок в Україні розвивається у відповідності зі світовими тенденціями, серед яких за ступенем важливості можна виділити: глобалізацію бізнесу, диверсифікацію, консолідацію, впровадження інформаційних технологій, розширення спектра сервісних послуг і партнерські відносини з усіма учасниками ринку [3, с. 255].

Стратегії консолідації в Європі призвели до утворення великих паневропейських оптовиків, сукупна частка яких на ринку значно перевищує 50% – на трьох найбільших оптових дистриб'юторів у Франції припадає 82%, Австрії – 76%, Нідерландах – 74%, Німеччині – 62%, Великобританії – 52%.

Такі ж тенденції характерні і для України. За останні роки кількість постачальників лікарських засобів в Україні суттєво скоротилось. Якщо раніше на українському фармацевтичному ринку працювало від 3000 до 5000 дистриб'юторських компаній, то в 2009 р. зареєстровано вже близько 500 постачальників, з яких на сьогодні залишилось близько 350. Близько 30% ринку фармдистрибуції країни контролює ТОВ «БадМ». У десятку провідних дистриб'юторів також входять СП Оптима Фарм, ТОВ ВВС-ЛТД, ЗАТ Альба Україна, ТОВ ФРА-М, ЗАТ Альба Україна, ТОВ Фалбі, ТОВ Вента, ТОВ Фіто-Лек та ін.

Основним інструментом реалізації конкретної стратегії дистрибуції (розподілу) суб'єктами, що діють на фармацевтичному ринку, є канал розподілу, або дистрибуції. Характеризуючи стратегії дистрибуції, виділимо притаманні їм характерні риси: стратегія дистрибуції носить довгостроковий характер, її важко змінити в короткостроковій перспективі; стратегія дистрибуції вимагає адаптації структури (організації і людей) до потоку інформації, товарів, послуг і грошей, що часто пов'язано з певними витратами і часом; стратегія дистрибуції є одним з найважливіших зовнішніх ресурсів компанії, що базується на основі відносин між людьми. Тому важливою особливістю дистрибуції є участь у процесі формування доданої вартості для кінцевого користувача самого пацієнта.

Розглянемо детальніше кожну зі стратегій дистрибуції. Стратегія дистрибуції виробників ліків впродовж багатьох років базувалася на продажі всієї продукції фармацевтичним оптовикам для подальшого перепродажу у відкриті та закриті аптеки, чи іншим особам у роздрібній сфері, уповноваженим продавати лікарські засоби. Водночас, під впливом змін та умов навколишнього середовища, змінилися значення і підхід до стратегії розподілу з боку виробників. В останні кілька років на європейських ринках почали розвиватися системи прямого розподілу або продажу (*DTP – Direct to Pharmacy*), коли в обхід ґрунтової ланки

створюється прямий зв'язок між виробником і аптекою. У такому випадку говорять, що виробники працюють за схемою B2C (*business to customer*), а схема B2B (*business to business*) використовується в рамках взаємодії «виробник – торгове підприємство (аптека)». Загалом, прямий продаж характерний для ситуації, коли виробник продає свою продукцію без посередників або оптовиків і дистриб'юторів працюють на користь виробників як їх агенти [4, с. 375]. Це притаманне, в основному, в галузі логістики лікарських засобів (пакування, зберігання і доставка в аптеки). У такому випадку прибуток дистриб'юторів пов'язаний не з вартістю доставлених упаковок, а з їх кількістю, а також з іншими послугами, що надаються виробникові. Серед причин впровадження такої системи можна назвати зростання контролю якості ліків і контролю за ціновими параметрами ліків для пацієнта, а до найпоширеніших випадків, коли виробники практикують таку модель, можна віднести наявність системи фірмової торгівлі, коли підприємство-виробник має свою мережу власних магазинів або використовує інтернет-торгівлю через web-ресурс або торгівлю за каталогом.

Прямий продаж може приймати характер інтенсивної дистрибуції (без ексклюзивності), селективної дистрибуції – уповноваження до логістичного посередництва 2-3 гуртових фірм або ексклюзивного дистриб'ютора, коли ексклюзивне право на продаж ліків даного виробника надається тільки одному логістичному дистриб'ютору. Виробники також можуть створити свій власний канал розподілу і управляти ланцюгом поставок. Прикладом використання прямої інтенсивної дистрибуції є досвід компанії Glaxo (Великобританія), яка ще у 1991 р. надала можливість стати логістичним дистриб'ютором будь-яким гуртовим посередниками за умови відступу від традиційної моделі дистрибуції.

Крім дистрибуційної стратегії прямих продаж, виробники ліків використовують також гібридні, так звані багатоканальні стратегії, які комбінують різні форми: традиційної дистрибуції, проміжної дистрибуції та продажу через Інтернет [5, с. 60].

Практикування виробниками прямого продажу власної продукції несе багато ризиків, пов'язаних із необхідністю ведення конкурентної боротьби зі спеціалізованими компаніями-продавцями, ускладнення корпоративної структури шляхом введення додаткових підрозділів – торгових підприємств, що може негативно позначитись на управлінні та конкурентоспроможності власного бізнесу. Що ж стосується делегування функції дистрибуції іншим підприємствам (непрямий продаж), то в такому випадку підприємству – виробникові фармацевтичної продукції немає необхідності вступати у пряму конкуренцію зі спеціалізованими магазинами, не доводиться нести фінансову та моральну відповідальність за промахи незалежних ритейлерів у торгівельній, маркетинговій і рекламній політиці. Окрім цього, відносна віддаленість від торгових процесів допомагає підприємствам – виробникам фармацевтичної продукції сконцентрувати

увагу на виробничому бізнесі, не втручаючись у компетенцію оптової та роздрібною торгівлі.

Стратегії дистрибуції гуртових посередників, як правило, пов'язані з процесами консолідації (інтеграції), що є характерною рисою як європейського, так і вітчизняного ринку оптових продажів лікарських засобів. Зокрема, у 2012 р. питома вага 10 найбільших дистриб'юторів досягла 93,7% від загального обсягу оптових поставок лікарських засобів у грошовому вираженні. Лідером серед дистриб'юторів є «БаДМ». За деякими оцінками, частка цієї компанії вже перевищила чверть всіх поставок. На другий-третій позиціях утримуються компанії «Оптіма Фарм» і «Альба Україна» [6]. Дуже важливі також процеси злиття і поглинання (M&A угоди). В Україні саме вітчизняний сегмент дистрибуції виглядає найбільш привабливо для укладання великих M&A-угод. Зокрема, експерти не виключають навіть поглинання «БаДМ».

Уцілому, зростання інтеграційних процесів обумовлене, насамперед, ринковими чинниками. Завдяки укрупненню дистрибуція середньої та нижчої ланки стає більш привабливою для виробника. Крім того, досягається зниження витрат завдяки дії ефекту масштабу, посилюються ринкові позиції, можливе також розширення географічного покриття (стратегія розширення ринку). Остання, зокрема, означає перехід з локального ринку на регіональний і/або національний ринок, а з них – на міжнародний і глобальний ринок. Наприклад, німецька компанія Celesio працює на італійському, бельгійському, голандському, норвезькому, англійському та інших ринах. Alliance Unichem реалізує свої трансакції в Швейцарії, Норвегії, Голандії й Італії [4, с. 373].

На гуртовому фармацевтичному ринку відбуваються також процеси вертикальної інтеграції «вперед», що веде до виникнення гуртово-роздрібних підприємств. Створюються корпоративні дистрибуційні канали (так звані власні канали), які координуються як мінімум двома підприємствами в каналі. Такі канали використовують найбільші паневропейські фармацевтичні дистриб'ютори (наприклад, Celesio, Альянс Unichem, Phoenix), а в Польщі – PGF (має 300 власних аптек) і Farmacol (має 180 власних аптек) [4, с. 185].

Ще одною формою об'єднання в дистрибуційних каналах є «м'яка» інтеграція (так званий адміністративний канал), яка виникла як результат об'єднання незалежних підприємств на умовах франшизи чи в межах програм лояльності. Така стратегія дає змогу за короткий час при малих витратах і малих ризиках створити мережу аптек. Ця стратегія використовується фармацевтичними дистриб'юторами в цілому світі: у США, Європі, а також Польщі.

Дослідження [6] також показують виокремлення на рівні гуртової торгівлі підприємств, які на фармацевтичному ринку займаються виключно роздрібною діяльністю. Прикладом може служити створення у 2008 р. компанією PGF S.A. компанії CEPD N.V. (*Central European Pharmaceutical Distribution*). Компанія пропонує незалежним фармацевтам бізнес-підтримку на підставі франшизи або партнерства, оскільки програм

лояльності може бути замало для інтеграції. Стратегії, які реалізують оптові дистриб'ютори, повинні також брати до уваги зміну комерційного характеру діяльності на діяльність з надання послуг (сервісна діяльність). Реалізація сервісної моделі бізнесу для фармацевтичних оптових компаній означає необхідність вдосконалення існуючих навичок (наприклад, транспортування, зберігання, перепакування), а також розвиток нових послуг, наприклад, фінансове управління (кредитування поставок, страхування), управління інформацією, управління міжнародними поставками (у т. ч. податкові та митні послуги) та управління маркетинговою діяльністю (наприклад, вивід на ринок нових продуктів, промоції тощо). У свою чергу, це викликає зміну способу винагородження дистриб'ютора – маржа, пов'язана з ціною, замінюється на винагороду, що залежить від обсягів послуг, що надаються виробникові [4, с. 376].

Найважчою, найдорожчою і найризикованішою є стратегія диверсифікації, пов'язана зі входженням в абсолютно нові області діяльності. До них належить включення гуртовиків до процесів виробництва ліків і розвиток власних брендів. Виробництво, з одного боку, дає позитивний результат через можливість утримання ціни і контролю, але змушує свого виробника до необхідності конкуренції з постачальниками. З іншого боку, розвиток власної аптечної мережі збільшує вплив дистриб'ютора на ринок та дає певну стабільність, але, у свою чергу, також і впливає на стратегію закупівель, тягне за собою вирішення багатьох питань, пов'язаних з оптимізацією асортименту тощо. Іншою стратегією дистрибуції, що реалізується на гуртовому рівні, є оптимізація каналів дистрибуції. Розглядаючи основні канали збуту дистриб'юторів, потрібно відзначити, що до прямих каналів збуту належать продажі в аптеках і аптечних мережах, а також у медичних установах. Для прямого каналу найважливішою є проблема консолідації та підвищення ролі аптечних мереж. У цьому випадку дистриб'ютори змушені шукати нові технології та інноваційні інструменти, що дозволяють оптимізувати взаємодію з цими каналами збуту. Як правило, дистриб'ютор вирішує розвивати власну аптечну мережу. Для багатьох компаній створення регіональних представництв супроводжується високими витратами, що змушує їх співпрацювати з місцевими дистриб'юторами на основі укладання контрактів і пошуку нових видів взаємодії на регіональному рівні [7].

Серед стратегій дистрибуції на роздрібному фармацевтичному ринку переважає концентрація, формою вираження якої є поширення аптечних мереж. Їх створення може бути засноване на базі фармацевтичних гуртівень (складів), горизонтальної інтеграції (об'єднання незалежних аптек, наприклад, на основі угод про партнерство); великих торгових мереж або віртуальних мереж. Сьогодні в Україні налічується понад 50 аптечних мереж, що відіграють вагомий роль на фармацевтичному ринку і частка топ-10 аптечних мереж яких в загальному обсязі аптечного продажу залежно від регіону коливається від 25 до 60% [8].

Серед загроз, з якими сьогодні стикаються європейські та все більшою мірою вітчизняні аптеки, є зростаючі продажі в інтернеті. Продаж ліків в інтернеті є складним і дорогим методом розподілу, оскільки його розвиток, хоча і дуже динамічний на ранніх стадіях, не приводить до завоювання значної частки ринку. Досвід інших країн, у тому числі США, показує, що частка такого способу дистрибуції не перевищує 10%. В Україні продаж ліків через Інтернет на даний час вважається незаконним через відсутність відповідного законодавчого регулювання.

ВИСНОВКИ

Таким чином, працюючи на конкурентному ринку, на всіх рівнях каналу розподілу дистриб'юторам необхідно враховувати його особливості та розвивати ті конкурентні переваги, які гарантують успіх. Основною умовою «працездатності» дистриб'юторів у фармацевтичній, як і в будь-якій іншій галузі, є, на наш погляд, постійне вдосконалення взаємодії всіх учасників фармацевтичного ринку, які становлять єдиний ланцюг створення вартості: виробник – дистриб'ютор – роздріб (аптека або аптечна мережа) – пацієнт. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Tanndorf G.** Logistyka w handlu i przemyśle / G. Tanndorf // Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu, 1998. – 97 s.
2. **Лозинський В. Т.** Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики / В. Т. Лозинський, І. П. Міщук // Логістика : [зб. наук. праць] / Відп. ред. Є. В. Крикавський. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – № 690. – С. 95 – 103.
3. **Жилінська О. І.** Фармацевтичний ринок: Україна в контексті світових тенденцій / О. І. Жилінська, О. В. Чулак // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – К., 2012. – С. 252 – 259.
4. **Pilarczyk B.** Strategie dystrybucji na europejskim rynku farmaceutycznym / B. Pilarczyk // Marketing Międzynarodowy: uwarankowania i kierunki rozwoju. Redakcja naukowa : J.W. Wiktor, A. Żbikowska. – Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. – 2010. – S. 371 – 379.
5. **Зяблицев Д. В.** Сучасні тенденції розвитку підприємств на ринку лікарських засобів України / Д. В. Зяблицев // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2011. – № 3(17). – С. 58 – 62.
6. Аптечный рынок Украины в I полугодии 2014 года // Щотижневик «Аптека». – 2014. – № 952 (31) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apteka.ua/article/300736>
7. <http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=1177>
8. Проблеми та можливості їх вирішення // Щотижневик «Аптека». – 2014. – № 939 (18) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apteka.ua/article/6805>

REFERENCES

- “Apteczny rynek Ukrainy v I polugodii 2014 goda” [Pharmacy market of Ukraine in January-June 2014]. <http://www.apteka.ua/article/300736>
- Lozynskyi, V. T., and Mishchuk, I. P. “Formuvannia suchasnykh system dystrybutsii tovariv: problemy teorii i praktyky” [Formation of modern systems of distribution: problems of theory and practice]. *Lohistyka*, no. 690 (2010): 95-103.
- Pilarczyk, V. “Strategie dystrybucji na europejskim rynku farmaceutycznym”. In *Marketing Miedzynarodowy: uwarankowania*

i kierunki rozwoju, 371-379. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010.

"Problemy ta mozhyvosti ikh vyrishennia" [Problems and their possible solutions]. <http://www.apteka.ua/article/6805>

Tanndorf, G. *Logistyka w handlu i przemyśle*: Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu, 1998.

Ziablitsyov, D. V. "Suchasni tendentsii rozvytku pidpriemstv na rynku likarskykh zasobiv Ukrainy" [Modern trends in the enter-

prise market drugs Ukraine]. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia iakosti v farmatsii*, no. 3 (17) (2011): 58-62.

Zhylinska, O. I., and Chulak, O. V. "Farmatsevtichnyi rynek: Ukraina v konteksti svitovykh tendentsii" [Pharmaceutical market: Ukraine in the context of global trends]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky* (2012): 252-259.

<http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=1177>

УДК 005.96:614.2

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ ТА ВИКОРИСТАННІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

© 2014 ТРЕТЬЯК О. П.

УДК 005.96:614.2

Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів

Одним з найбільш болючих і невирішених питань у сфері охорони здоров'я є проблеми кадрового забезпечення. Міжнародні експерти підкреслюють, що за відсутності належно підготовлених працівників системи охорони здоров'я ніякі передові досягнення у сфері медицини та сучасні технології не зможуть позитивно вплинути на здоров'я населення. Тому метою статті є дослідження ролі та завдань менеджменту персоналу під час формування та використання трудового потенціалу медичних закладів. На основі аналізу зайнятості у сфері охорони здоров'я, динаміки та структури медичних працівників в Україні, структури лікарів за спеціалізацією визначено проблеми формування трудового потенціалу в медичних закладах. Доведено, що для їх вирішення потрібен ефективний менеджмент персоналу, завданням якого є формування та підвищення ефективності використання трудового потенціалу медичних закладів. Менеджмент персоналу в медичних закладах має забезпечити відповідний якісно-кількісний склад трудових ресурсів, підвищити мотивацію медичних працівників, уможливити їх постійне навчання та перенавчання з урахуванням інноваційних процесів у медичній сфері, а також сприяти підвищенню якості надання медичних послуг через введення корпоративної культури та стандартів обслуговування.

Ключові слова: менеджмент персоналу, медичні працівники, система охорони здоров'я, медичні заклади, система управління персоналом.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 12.

Третьяк Олена Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: helen.tretyak@gmail.com

УДК 005.96:614.2

UDC 005.96:614.2

Третьяк Е. П. Роль менеджмента персонала в формировании и использовании трудового потенциала медицинских учреждений

Одним из самых болезненных и нерешенных вопросов в сфере здравоохранения являются проблемы кадрового обеспечения. Международные эксперты подчеркивают, что при отсутствии должным образом подготовленных работников системы здравоохранения никакие передовые достижения в области медицины и современные технологии не смогут положительно повлиять на здоровье населения. Поэтому целью статьи является исследование роли и задач менеджмента персонала при формировании и использовании трудового потенциала медицинских учреждений. На основе анализа занятости в сфере здравоохранения, динамики и структуры медицинских работников в Украине, структуры врачей по специализации определены проблемы формирования трудового потенциала в медицинских учреждениях. Доказано, что для их решения нужен эффективный менеджмент персонала, задачей которого является формирование и повышение эффективности использования трудового потенциала медицинских учреждений. Менеджмент персонала в медицинских учреждениях должен обеспечить соответствующий качественно-количественный состав трудовых ресурсов, повысить мотивацию медицинских работников, сделать возможным их постоянное обучение и переобучение с учетом инновационных процессов в медицинской сфере, а также способствовать повышению качества предоставления медицинских услуг путем введения корпоративной культуры и стандартов обслуживания.

Ключевые слова: менеджмент персонала, медицинские работники, система здравоохранения, медицинские учреждения, система управления персоналом.

Рис.: 2. Табл.: 2. Библ.: 12.

Третьяк Елена Петровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: helen.tretyak@gmail.com

Tretyak O. P. Role of Management of Staff in the Formation and Use of the Labor Potential of Medical Institutions

One of the most thorny and unresolved issues in the health care sector is human resourcing. International experts have stressed that in the absence of properly trained health workers, no advances in medicine and technology will be able to positively affect the health of population of the country. Therefore the aim of this paper is to study the role and tasks of management of staff in the formation and use of the labor potential of medical institutions. Based on the analysis of employment in the health care sector, of dynamics and structure of health workers in Ukraine as well as of structure of medical specialists, problems of labor potential in medical institutions were identified. It was proven, that for solving of the above problems an effective management of staff is needed, whose task is to form and improve the efficiency of use of the labor potential of medical institutions. Management of staff in medical institutions should provide an appropriate qualitative-quantitative composition of labor forces, increase the motivation of health workers, potentiate their continuous training and retraining, taking into account the innovative processes in the health care sector, as well as contribute to the quality of medical services through introduction of corporate culture and service standards.

Key words: management of staff, health workers, health care system, health care institutions, system of management of staff.

Pic.: 2. Tabl.: 2. Bibl.: 12.

Tretyak Olena P. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: helen.tretyak@gmail.com