



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



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

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

1 листопада 2020 року

матеріали конференції



м. Харків  
2020

<b>Єрємін В. В., Федотова І. В.</b> Порівняння концепцій внутрішнього маркетингу і маркетингу персоналу	373
<b>Іском А. П., Козирєва О. В.</b> Управління та розвиток кадрового потенціалу фармацевтичного підприємства	376
<b>Карло В. В., Коляда Т. А.</b> Формування стратегічних компетентностей публічних службовців: зарубіжний досвід	378
<b>Копитко М. І., Подра О. П.</b> Особливості нормативно-правового забезпечення формування та розвитку людського капіталу України	381
<b>Лаврук О. С.</b> Проблема ефективного управління трудовим колективом	383
<b>Лімонтова О. П., Чмихало Н. В.</b> Дослідження соціально – психологічного клімату в організаціях фармацевтичного профілю	385
<b>Літовченко О. В., Глебова Н. В.</b> Впровадження сучасного етичного професійного кодексу в діяльність адміністративного персоналу установи	387
<b>Олійник І. О., Коляда Т. А.</b> Методичні підходи до аналізу кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я	390
<b>Пилипенко М. І., Сагайдак-Нікітюк Р. В.</b> Регулювання відносин в колективі з допомогою психологічних методів управління	392
<b>Попов І. С., Ковальова В. І.</b> Основні критерії оцінки кадрової політики на підприємстві	393
<b>Попова І. А., Мураттазієва Н. А.</b> Визначення проблем кадрового забезпечення в сфері охорони здоров'я	395
<b>Попова І. А., Коркіна О. М.</b> Управління персоналом у фармацевтичному секторі	398
<b>Садогурська К. В., Гоцик В. П.</b> Особливості кадрової політики у галузі фармації	401
<b>Широких Г. Д., Світлична К. С.</b> Типологізація органів управління персоналом	403

## СЕКЦІЯ 9. ЛОГІСТИКА

<b>Алькема В. Г.</b> Контрактні аспекти сучасного логістичного консалтингу	406
<b>Бережна Н. Г., Волкова Т. В., Кутья О. В.</b> Інтернет речей в транспортній системі	411
<b>Войтович В. І., Деренська Я. М.</b> Особливості управління логістичними ризиками фармацевтичних підприємств	414
<b>Горяинов А. Н.</b> Структура учебной программы по моделированию в логистике «Simulation for Global Logistics»	415
<b>Дяченко А. Р., Харченко М. В.</b> Транспортна логістика як функціональна сфера суспільного виробництва	418
<b>Жігілій А. В., Харченко М. В.</b> Логістика в період пандемії	420
<b>Зварич А. Ю., Юденко Є. В.</b> Логістичне управління процесами підприємства	422
<b>Карпунь О. В., Джемұла М. А.</b> Аналіз існуючих тенденцій щодо вдосконалення організації вантажних перевезень	424
<b>Ковалёв М. Н.</b> Выбор поставщиков и схем доставки нефти в Беларусь	426
<b>Козирєва А. К., Новікова М. М., Козирєва О. В.</b> Формування понятійного базису логістичного потенціалу комунального фармацевтичного підприємства	429
<b>Лісна А. Г., Лямін М. І.</b> Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності фармацевтичної компанії через збутову стратегію	433
<b>Пальчевская Т. С.</b> Оценка эффективности инновационного процесса в цепях поставок	436
<b>Черніхова О. С.</b> Управління відносинами з клієнтами в умовах карантину	439

## СЕКЦІЯ 9. ЛОГІСТИКА

**Контрактні аспекти сучасного логістичного консалтингу**  
*Алькама В. Г., д.е.н., професор кафедри управлінських технологій,  
Університет економіки та права «КРОК»  
viktor.alkema@gmail.com*

Одним з інструментів вирішення завдань підвищення якості та зниження витрат логістичної діяльності спрямованих на забезпечення її конкурентоспроможності є логістичний консалтинг[1–2; 4–5]. Такий підхід завдяки досвіду консультантів дозволить вітчизняним компаніям забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності логістичних послуг.

Логістичний консалтинг є технологію колективного вирішення практичних завдань економічної діяльності підприємств з використанням логістичних концепцій, принципів і підходів. Логістичний консалтинг, як складова управлінського консалтингу, у діяльності вітчизняних менеджерів застосовується не повсякчасно. Його використання часто стримується відсутністю методик та успішних практик реалізації контрактних відносин між експертами консультантами і замовниками консалтингових послуг. Незважаючи на певний досвід окремих вітчизняних консалтингових фірм, у сфері консалтингових послуг не існує системного бачення щодо логічно впорядкованих процедур планування та організації контрактної роботи, від якості виконання яких, багато в чому залежить ефективності реалізації самого проекту.

Основні етапи реалізації контрактної діяльності у сфері консалтингу наведено на рис. 1. Розглянемо питання формування, узгодження та укладення договору.

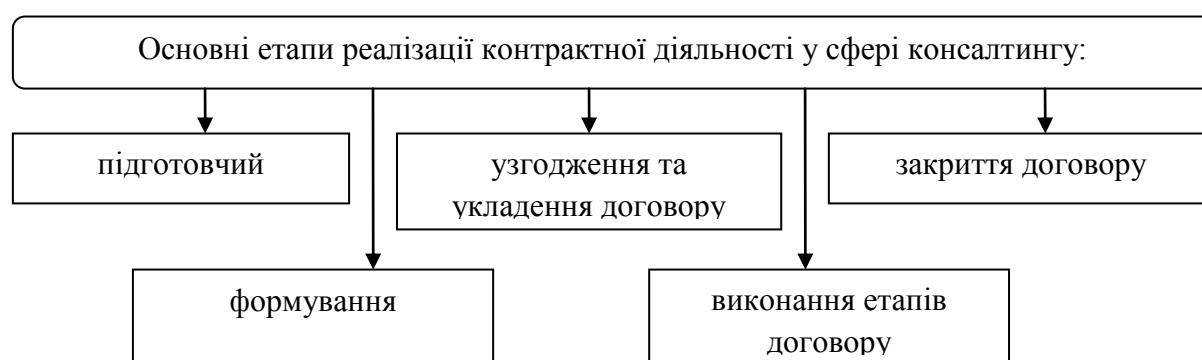


Рис. 1. Основні етапи реалізації контрактної діяльності у сфері логістичного консалтингу

Джерело: складено автором.

Регулювання відносин між підприємством замовником і постачальником послуг логістичного консалтингу регулюється контрактом (договором). При

цьому згідно цивільного кодексу України договір є основним документом, який визначає права та обов'язки сторін. До основних аспектів формування такого договору можна віднести: визначення предмета договору та виду або різновиду результату; якісні, кількісні та інші параметри послуги, роботи або проекту, які мають для замовника принципове значення; назва та перелік документів, які повинні бути представлені замовнику і виконавцю із зазначенням термінів їх передачі; порядок, місце і час, а також умови передачі проектів, виконання робіт, заходів тощо; умови та обмеження, що стосуються реалізації процесів проведення консалтингу та передачі його результатів; вказівка особливих обставин виконання договору або окремих процедур; сума договору або ціна виконання складових робіт (проектів); порядок узгодження позиції сторін які стосуються реалізації договору або його результатів; характер і розміри відповідальності сторін, механізм і розміри штрафних санкцій; інші, як правило, індивідуальні умови та юридичні адреси і банківські реквізити сторін. У процесі формування цих та інших складових договору на надання послуг логістичного консалтингу сторони договору, особливо на першому етапі, по-різному бачать як вирішення проблеми, так і імовірні ризики.

Основною проблемою замовника на даному етапі є пошук інструментів і підходів до оцінки та вибору консалтингової організації. Замовника хвилюють питання результативності проекту та адекватності ціни послуги витрат консультантів на її реалізацію. Не маючи досвіду роботи з консалтинговою організацією, топ-менеджери змушені вирішувати цю задачу на інтуїтивному рівні, і як наслідок часто відмовлятися від послуг консультантів. Слід зауважити, що частою причиною цього є недостатньо активна роль експертів, які не приділяють належної уваги аргументації своїх можливостей [3; 6–7].

Слід довести до замовника інформацію та продемонструвати результати аналогічних проектів виконаних консалтинговою організацією за останні роки. Важливим аргументом для замовника може виявитися думка незалежних експертів, письмові відгуки замовників, акти впровадження, публікації результатів у пресі тощо. На етапі формування договору консалтингова організація повинна адекватно оцінити необхідний ресурсний потенціал проекту та витрати на його реалізацію. Для успішної реалізації проекту логістичного консалтингу необхідно мати комплекс економічних ресурсів, представлених на рис. 2 у вигляді інфраструктурних складових проекту.

Ідентифікація конкретних складових цього комплексу визначає ресурсну та змістовні частини логістичного проекту, а в результаті і його вартість і ефективність. У цьому випадку кадровий потенціал логістичного консалтингу це сукупність експертів, фахівців і менеджерів консалтингової організації, представників замовника та інших організацій, які володіють відповідним рівнем компетентностей, професійним досвідом, спеціальними знаннями, а також інженерно-технічний персонал, залучений для виконання окремих робіт. Важливими складовими кадрового потенціалу є не тільки його якісні, кількісні, але і часові параметри використання. Останні визначають як загальну трудомісткість виконання робіт певними виконавцями, так і графік залучення і

використання фахівців для реалізації проекту, а також особливості такого залучення в часі і просторі. До особливостей залучення включають характер діяльності учасників, а саме колективна або індивідуальна діяльність учасників проекту. І хоча при укладанні договору кадровий потенціал зазначається в програмі виконання робіт, а деякі учасники персонально визначаються на певних етапах реалізації договору, планування кадрового потенціалу є першорядною складовою його формування.



Рис. 2. Основні інфраструктурні складові реалізації консалтингового проекту

Джерело: складено автором.

Важливою складовою наступного етапу є формулювання матеріальної бази проекту. У більшості проектів логістичного консалтингу передбачається польовий логістичний аудит виробничої бази організації замовника. При такому підході консалтингова організація, як правило, передбачає використання інфраструктури замовника. Ступінь використання, якої може бути різною. У певних ситуаціях мова йде про надання окремої кімнати на території підприємства з мінімальним організаційно-технічним забезпеченням. Інші випадки передбачають виділення замовником кількох приміщень під офіс, для проведення нарад з повним офісним забезпеченням: ЕОМ, оргтехніка, засоби

транспорту і зв'язку, доступ до мереж Інтернет та Інтранет і тощо. Ступінь використання забезпечуючої інфраструктури замовника може бути дуже індивідуальна. Головне визначити цю потребу й узгодити можливості та умови її використання на етапі формування договору і його узгодження.

Слід зазначити, що складові кадровий потенціал і матеріальна база взаємопов'язані між собою в питаннях часу та особливості їх використання. Найкращим варіантом формування договору є створення робочої програми або плану проведення спільних робіт. Виправданим є підхід, в якому замовнику надається робочий план-графік виконання робіт з логістичного консалтингу складений на певний період. І в цьому графіку детально описані персонал, інфраструктура та процеси, які планується залучити для виконання проекту. У переважній більшості випадків логістичний консалтинг здійснюється в умовах функціонуючого підприємства. Тому залучення інфраструктури, персоналу та інших коштів підприємства повинно бути заздалегідь погоджено з замовником.

Суттєвою інфраструктурної складової консалтингового договору є інформаційна база. Проведення логістичного аудиту, ідентифікації проблеми та інші процедури консалтингу можливі завдяки формуванню відповідних процесів збору, обробки, аналізу і трансформації інформації в інноваційні логістичні рішення та проекти. Тому в процесі формування та узгодження договору необхідно чітко визначити яку інформацію щодо, яких об'єктів, явищ і процесів і в якому вигляді повинен надати замовник.

На цьому етапі необхідно вирішити питання конфіденційності, а також повноти та достовірності наявної у замовника інформації. Це дуже важливе питання. Недостатньо обмежуватися тільки одним джерелом інформації. Практика окремих вітчизняних підприємств свідчить про недостовірність, неточності і неповноту даних представлених в окремих документах.

Тому слід чітко визначити інформаційний масив, який буде базою для ідентифікації та аналізу проблем. Без певного спільного рішення з цього питання неможливо приймати реалістичні й адекватні ситуації рішення за проектом. І якщо інформація в документах носить досить неправдивий характер експерту доводиться формулювати власний інформаційний масив, який формується, як і з формальних, так і з неформальних джерел. Крім зазначених джерел інформація часто залучається з незалежних джерел або альтернативних джерел для доказу або доведення окремих фактів впливають або визначають існуючу проблему. Важливо на етапі формування та узгодження договору зрозуміти структуру і обсяг інформаційного масиву проекту.

Не менш важливим є методичне забезпечення логістичного консалтингового проекту. Першим питанням сфери методичного забезпечення проекту є вибір варіанта організації досліджень. Тут у замовника є альтернативні шляхи, а саме: дослідження проводять тільки залучені експерти, дослідження проводять внутрішні експерти з мінімальним залученням зовнішніх та використання як внутрішніх, так і зовнішніх експертів на різних стадіях реалізації проекту логістичного консалтингу. Як показує досвід, відповідальна практика визначення проблеми і вибору масштабу змін, а також вибору

напрямків, методів та інструментів вирішення логістичних завдань призводить до зміни спочатку вибраного сценарію розв'язання задачі. Тому часто остаточне уявлення про логістичної задачі вимальовується тільки при різнобічному вивченні проблеми як внутрішніми так і зовнішніми незалежними і високо професійними експертами.

На завершальному етапі формування та узгодження договору необхідно остаточно узгодити плани виконання окремих робіт за договором, кількісні, якісні та часові характеристики залучення фахівців, персоналу та інших ресурсів. Особливу увагу слід при цьому приділити вказівкою форми результатів як проміжних так і підсумкових. Важливо остаточно погодити зміст планів виконання робіт, а також форму і зміст проміжних і остаточних результатів проекту. Облік запропонованих методичних підходів до формування та узгодження договору дозволити уникнути додаткових витрат матеріальних, трудових та організаційних ресурсів.

Сучасний логістичний консалтинг є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності компаній як на вітчизняному так і на міжнародних ринках логістичних послуг. Фундаментальним аспектом успішності діяльності у сфері логістичного консалтингу є створення та імплементація в практику консалтингових агентств успішних практик контрактної діяльності. Основними етапами реалізації контрактної діяльності у сфері логістичного консалтингу є: підготовчий, формування, узгодження та укладення договору, виконання етапів і закриття договору. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на системному аналізі методик та алгоритмів ефективною реалізації сучасними консалтинговими агентствами кожного із зазначених етапів.

#### Використана література:

1. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика : интегрированная цепь поставок / пер. с англ. М. : Олимп Бизнес, 2001. 640 с.
2. Джонсон Дж. С. и др. Современная логистика, 7-е изд. / пер с англ. М. : Вильямс, 2002. 624 с.
3. Карделл С. Стратегическое сотрудничество : Креативный бизнес-курс : переводное издание. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. 256 с.
4. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой : пер. с 4-го англ. изд. М. : ИНФРА-М, 2005. XXXII, 797 с.
5. Уотерс. Д. Логистика. Управление цепью поставок. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.
6. Уэлборн, Р., Кастен В. Деловые партнерства : Как преуспеть в совместном бизнесе. М. : Вершина, 2004. 336 с.
7. Чухрай Н., Криворучко Я. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес партнерами : монографія / за наук. ред. Н. Чухрай. Львів : Растр-7, 2008. 360 с.