

## ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

©2023 ГЛАДКОВА О. В.

УДК 331.442  
JEL: I18; M19; M21

### Гладкова О. В. Впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я

Метою статті є розробка пропозицій щодо впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. Доведено, що lean-менеджмент – це сучасна управлінська філософія, яка дозволяє підвищити ефективність виконання процесу в організації. Її слід розглядати як стиль керівництва та системи управління. На сьогоднішній день lean-менеджмент достатньо активно впроваджується у сферу охорони здоров'я зарубіжних країн і, використовуючи його інструменти, можна досягти зниження витрат за одночасного поліпшення якості обслуговування пацієнтів, зокрема зменшення часу очікування оглядів, процедур та операцій. У роботі окреслено основні втрати, які є характерними для закладів охорони здоров'я, та відзначено, що перш ніж впроваджувати відповідні інструменти lean-менеджменту в діяльність обраного закладу охорони здоров'я – комунального некомерційного підприємства (ЗОЗ-КНП), необхідно здійснити пошук проблемних зон діяльності, що зменшують його ефективність. На прикладі обраного ЗОЗ-КНП розкрито такі проблемні зони, проведено їх рейтингування, на підставі чого побудовано двомірну ABC-матрицю – важливість/терміновість усунення проблемних зон. За її допомогою визначено проблемні зони, що потребують першочергового усунення. З метою розв'язання даного питання було використано такий інструмент ощадного виробництва, як картування потоку створення цінності, та за його допомогою, а також використовуючи техніку «Чому – чому?» запропоновано оновлену карту шляху пацієнта в поліклінічному відділенні ЗОЗ, яка дозволить мінімізувати втрати часу на отримання медичних послуг, підвищити увагу до пацієнта та забезпечить зростання загальної споживчої якості медичної послуги. Наступним етапом поліпшення процесу управління ЗОЗ на засадах ощадного виробництва повинна стати розробка рішень щодо подолання проблемних зон діяльності ЗОЗ-КНП шляхом розробки відповідних інструкцій та стандартних операційних процедур (СОП), а також подальше навчання персоналу з метою вдосконалення його професійних навичок.

**Ключові слова:** заклад охорони здоров'я, ощадливе виробництво, lean-менеджмент, карта шляху пацієнта.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Гладкова Ольга В'ячеславівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління, економіки та забезпечення якості у фармацевції, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [olgladkova25@gmail.com](mailto:olgladkova25@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6029-9791>

UDC 331.442  
JEL: I18; M19; M21

### Hladkova O. V. Implementing the Lean Management Tools in the Management of a Health Care Institution

The article is aimed at developing proposals for introducing lean management tools in the management of a health care institution. It is proved that lean management is a modern managerial philosophy that allows to increase the efficiency of the process execution in an organization. It should be considered as a style of both leadership and management system. Today, lean management is being actively implemented in the healthcare sector of foreign countries and, using its tools, it is possible to achieve cost reduction while improving the quality of patient care, in particular, reducing waiting times for examinations, procedures and operations. The publication outlines the main losses that are characteristic of health care institutions, and notes that before introducing the appropriate lean management tools in the activities of the selected health care institution – a communal non-profit enterprise, it is necessary to search for problem areas of activity that reduce its efficiency. On the example of the selected communal non-profit enterprise, the following problem areas were disclosed, their ranking was carried out, on the basis of which a two-dimensional ABC matrix was built – the importance/urgency of eliminating problem areas. With its help, problem areas that need priority elimination have been identified. In order to solve the issue, such a tool of saving production as value stream mapping was used, and with its help, also using the «Why – Why?» technique, an updated patient path map was proposed in the outpatient department of health care institutions, which will minimize the loss of time for receiving medical services, increase attention to the patient and ensure the growth of the overall consumer quality of medical services. The next stage in improving the management process of health care institutions on the basis of saving production should be the development of solutions to overcome the problem areas of activities of health care institutions – communal non-profit enterprises by developing appropriate instructions and standard operating procedures, as well as further training of personnel in order to improve their professional skills.

**Keywords:** health care institution, saving production, lean management, patient path map.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Hladkova Olga V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Economics and Quality Assurance in Pharmacy, National Pharmaceutical University (53 Pushkinska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [olgladkova25@gmail.com](mailto:olgladkova25@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6029-9791>

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я та перетворення закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) з бюджетних установ на комунальні некомерційні підприємства (ЗОЗ-КНП)

усе гостріше постають питання підвищення якості надання медичних послуг. На перший план виходить пацієнт з його споживчими цінностями. А через це все жорсткішими стають вимоги до задоволеності

пацієнтів та доступності медичних послуг; підвищення ефективності та мінімізації існуючих фінансових, тимчасових та інших втрат; вдосконалення організації робочих місць для забезпечення безпеки та комфортності роботи працівників тощо.

Одним із актуальних напрямів вирішення означених проблем є впровадження методів ощадливого виробництва (або інструментів lean-менеджменту) у сферу надання медичних послуг. Адаптивне виробництво є підходом до управління медичною організацією, у якому підвищення якості надання послуг та їх споживчої цінності ґрунтується саме на скороченні втрат. Іншими словами, основна мета при наданні медичних послуг – це мінімізація всіх видів втрат, які не додають цінності для пацієнта.

Lean-менеджмент – це сучасна управлінська філософія, що дозволяє підвищити ефективність виконання процесу в організації. Її слід розглядати як стиль керівництва та системи управління.

Джеймс Вумек і Деніел Джонс одними з перших порушили питання доцільності використання концепції ощадливого виробництва в різних сферах діяльності. При цьому вони вважають, що важливою відмінністю ощадливого виробництва є правильне визначення цінності, яка має чіткі якісні та вартісні характеристики. Тобто необхідно починати з виявлення бажань споживача та визначення найбільш важливих для нього критеріїв продукції послуги [1].

Ощадливе виробництво та lean-менеджмент у сфері охорони здоров'я зарубіжних країн набули поширення наприкінці минулого століття. Першим у застосуванні методики lean-менеджменту в охороні здоров'я вважається Т. G. Zidel – президент консультативної компанії Lean Hospitals. Він є автором роботи «Лін-посібник із перетворення охорони здоров'я: як реалізувати лін-принципи в лікарнях, медичних кабінетах, клініках та інших організаціях охорони здоров'я». Іншим відомим фахівцем з lean-менеджменту в медицині є М. Graban. У 2009 р. йому було присуджено премію Шинго за книгу «Лін-лікарні: підвищення якості, безпеки пацієнтів та задоволеності співробітників» [2].

Важливим індикатором оцінки роботи в організаціях, що впроваджують ощадливе виробництво, є задоволеність споживача. Отже, потрібне розуміння того, що заважає якісному наданню послуги. Дослідження, проведені Т. Young зі співавторами, показали, що застосування ощадливого виробництва в охороні здоров'я дозволяє мінімізувати або зовсім усунути затримки, повторні зустрічі, помилки та виконання непотрібних процедур, унаслідок чого задоволеність споживачів зростає, а вартість послуг скорочується [3].

Розвиваючи та поглиблюючи ідею задоволеності споживача, Е. W. Dickson зі співавторами акцентують увагу на необхідності задоволеності та поінфор-

мованості всіх зацікавлених сторін щодо якості та безпеки послуг, що надаються медичними організаціями [4].

Е. Morrow, G. Robert, J. Maben, P. Griffiths як фактори успіху ощадливого виробництва виділяють чітке визначення цільових показників якості, підвищення доступності даних, розуміння цінності для клієнтів, знання процесів і залучення зацікавлених сторін в ініціювання змін [5].

S. Spear виділяв такі найважливіші орієнтири концепції ощадливого виробництва для реалізації в медичних організаціях – орієнтація на пацієнта, постійне вдосконалення та розширення можливостей співробітників. Він зазначає, що це може бути реалізовано як медиками, так і менеджерами медичних організацій [6].

Е. W. Dickson зі співавторами проводили емпіричні дослідження, при цьому при впровадженні ощадливого виробництва орієнтація була на поліпшення якості, що є основою корпоративного успіху. В результаті обсяг обслуговування вдалося збільшити на 9,23% за рік, задоволеність пацієнтів значно зросла без підвищення вартості на одного пацієнта (але мало місце виправлення на інфляцію) [4].

У Данії з 2005 р. понад 80% лікарень або вже розпочали проекти лін-виробництва, або планують застосувати їх у сфері своєї діяльності. Лікарня Св. Йоганна в Тройсдорфі (Німеччина) у 2007 р. реалізувала систему управління «lean-менеджмент», засновану на моделі японської автомобільної компанії Nissan. За її допомогою керівництво клініки спромоглося оптимізувати внутрішні процеси та управління кадровими ресурсами. Мета впровадження lean-менеджменту полягала в підвищенні ефективності, зниженні витрат за одночасного поліпшення якості обслуговування пацієнтів, зокрема зменшення часу очікування оглядів, процедур та операцій [7].

Незважаючи на наявність відповідних досліджень у галузі впровадження ощадливого виробництва та lean-менеджменту в систему охорони здоров'я, даний напрям для вітчизняної медицини є край новим і не зовсім зрозумілим. Отже, дослідження практичних питань впровадження lean-менеджменту в національні ЗОЗ-КНП, розуміння інструментів ощадливого виробництва, завдяки яким можна забезпечити його результативність, потребує подальших досліджень.

Метою статті є розробка практичних рекомендацій щодо використання такого інструменту lean-менеджменту, як картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping – VSM) в управлінні закладом охорони здоров'я.

Для розуміння порядку побудови карти шляху пацієнта в ЗОЗ-КНП була визначена послідовність необхідних дій, яка включає пошук та розуміння проблемних зон, їх оцінка за можливостями ЗОЗ-КНП,

побудову матриці ABC – важливість-терміновість усунення проблемних зон та безпосереднє створення карти шляху пацієнта з урахування філософії lean-менеджменту.

**Т**ехнологія lean-менеджменту базується на безперервному поліпшенні якості надання медичних послуг і скороченні втрат, які перешкоджають ефективному управлінському процесу. Можна визначити такі види втрат [8], що є характерними для системи охорони здоров'я:

1. *Дефекти* – час, витрачений на неправильні дії, перевірку на наявність помилок чи виправлення помилок. Наприклад, у медичних установах цей тип втрат може виявлятися у відсутності необхідного лікарського засобу.

2. *Перевиробництво* – тобто робити більше, ніж потрібно клієнту, або робити це раніше, ніж потрібно. В охороні здоров'я це проявляється як виконання непотрібних діагностичних процедур.

3. *Транспортування* – непотрібний рух «продукту» (зразків, матеріалів) у системі. У лікарнях це розглядається як перехід пацієнта від однієї будівлі лікарні до іншої для лікування.

4. *Очікування* – очікування наступної події чи наступної робочої дії. В охороні здоров'я цей тип втрат виявляється в тому, що пацієнти очікують на прийом лікаря.

5. *Запаси* – надмірна кількість сировини, витрати на зберігання товарів. Так, у медичному закладі це проявляється в наявності прострочених ліків, які не були використані.

6. *Переміщення* – зайві переміщення співробітників у системі. У рамках аналізованої сфери йдеться про велику кількість пересувань медичних співробітників з метою пошуку необхідних ліків.

7. *Зайві етапи обробки* – виконання роботи, яка не цінується замовником. Так, у медичних установах це може виявлятися в тому випадку, коли відбувається введення даних до комп'ютерної системи, які надалі не використовуються.

8. *Людський потенціал* – втрати через те, що немає залучення співробітників до прийняття управлінських рішень, не вислуховуються їх ідеї. Так, медичні працівники втомлюються, знижується рівень їх мотивації.

З метою впровадження інструментів lean-менеджменту в діяльність обраного ЗОЗ-КНП нами був здійснений пошук проблемних зон діяльності, що зменшують ефективність його діяльності. Пошук показав, що основними проблемними зонами ЗОЗ-КНП, які впливають на рівень його втрат і, як наслідок цього, знижують ефективність ЗОЗ, є такі:

1. Відсутність інвестиційних ресурсів для розвитку.
2. Відсутність бренду лікарні.
3. Низький рівень сервісного обслуговування.

4. Відсутність чіткого маршруту пацієнта в лікарні.
5. Відсутність загальної стратегії закладу.
6. Відсутність сучасного обладнання (за винятком відділення ендокринології).
7. Відсутність сучасних методів діагностики та лікування (за винятком відділення ендокринології).
8. Відсутність наукових досліджень.
9. Відсутність інновацій.
10. Відсутність надійного фінансування.
11. Відсутність зворотного зв'язку з лікарем.
12. Відсутність рекламних і заохочувальних кампаній.
13. Застарілі меблі.
14. Застаріла білизна.
15. Одноманітне харчування.
16. Низька інтенсивність участі лікарів у наукових заходах.
17. Черги до лікарів.
18. Відсутність можливості онлайн-запису до лікаря.
19. Черги в реєстратурі.

**П**одальша оцінка проблемних зон у ЗОЗ показала, що такі зони, як: відсутність інвестиційних ресурсів для розвитку; відсутність сучасного обладнання; відсутність сучасних методів діагностики та лікування; відсутність наукових досліджень; відсутність інновацій; відсутність надійного фінансування практично не залежить від діяльності закладу. Тому із подальшого аналізу вони були виключені.

Рейтингування проблемних зон за критеріями «важливість і терміновість» було проведено за допомогою матриці Ейзенхауера (рис. 1).

За допомогою матриці Ейзенхауера, яка базується на власній, суб'єктивній думці експертів, що включала не тільки медичний, а й адміністративний та обслуговуючий персонал лікарні, були визначені проблемні зони, усунення яких важливо та неважливо, а також терміново або не терміново. Але порядок усунення за допомогою цього методу визначити неможливо. Для цього було використано ABC-аналіз. Поєднання обох інструментів у двовимірну матрицю дозволило встановити порядок усунення проблемних зон.

Вважаємо, що такий підхід дозволить ЗОЗ позбутися не тільки тих проблемних зон, усунення яких є важливим чи терміновим, але й тих, на які вказали більшість респондентів. Для зручності застосування двовимірної матриці пропонується категорії «важливо – не терміново» та «терміново – не важливо» об'єднати в одну (табл. 1).

Передусім пропонується усунути ті проблемні зони, які належать до квадрантів: А – важливо – терміново, А – важливо – не терміново та терміново – не важливо, А – не важливо – не терміново, а також важливо – терміново – В, важливо – терміново – С.

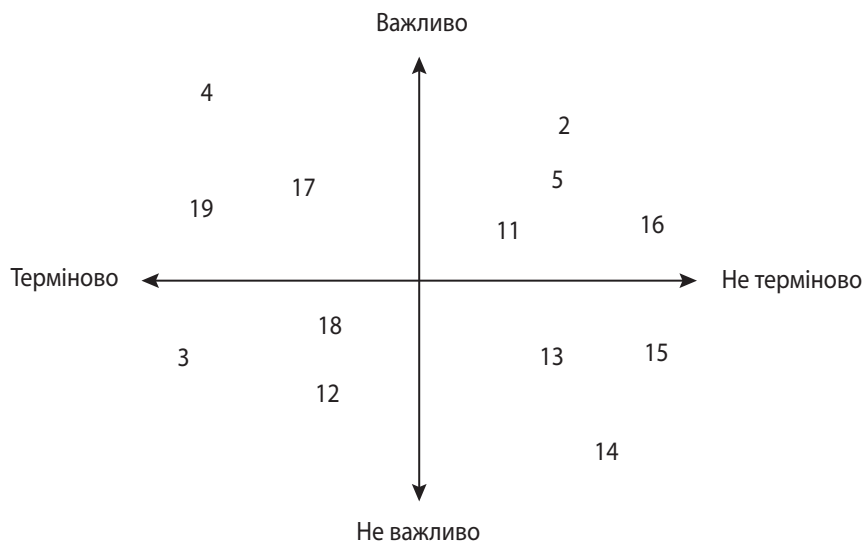


Рис. 1. Матриця Ейзенхауера щодо важливості – терміновості усунення окремих проблемних зон ЗОЗ-КНП

**Таблиця 1**  
Двовимірна матриця ABC «важливість – терміновість» усунення проблемних зон

	A	B	C
Важливо – терміново	4, 17, 19		
Важливо – не терміново	5, 11, 18, 3	16, 12	2
Не важливо – не терміново		14, 15	13

У другу чергу пропонується усувати ті проблемні зони, які належать до квадрантів: В – важливо – не терміново та терміново – не важливо, В – не важливо – не терміново, а також важливо – не терміново та терміново – не важливо – С.

Наостанок залишаються проблемні зони, які належать до квадранта не важливо – не терміново – С.

Таким чином, для поліпшення діяльності ЗОЗ-КНП і недопущення виникнення витрат, що не беруть участь у створенні цінності, необхідно передусім:

- ✦ розробити маршрутну карту пацієнта з визначенням відповідальних осіб;
- ✦ ліквідувати черги до лікарів та в реєстратурі;
- ✦ підвищити рівень сервісного обслуговування;
- ✦ організувати зворотний зв'язок із закладом;
- ✦ забезпечити можливість онлайн-запису до лікаря;
- ✦ визначити стратегічний напрямок діяльності закладу.

Для візуалізації процесу клієнтського сервісу, який необхідно оптимізувати, було запропоновано використання такого інструменту ощадливого виробництва, як картування потоку створення цінності (VSM) і техніку «Чому – чому?». Даний інструмент дуже широко використовується в медичній практи-

ці західних країн і дозволяє досягти запланованого результату. Всі кроки були візуалізовані, що дозволило поліпшити весь процес, а не тільки оптимізувати окремі його складові.

Як слідує з рис. 2, на сьогоднішній день шлях пацієнта в ЗОЗ-КНП складається з шести етапів: звернення пацієнта до медичного закладу; запис пацієнта; візит пацієнта; консультативний прийом; додаткові послуги та завершення консультації. Запис на прийом може бути через систему eHeals, але необхідне підтвердження з боку поліклініки. При візиті в поліклініку пацієнт із супроводжуючою особою самостійно знаходить кабінет лікаря згідно з інформацією на розкладі прийому та отримує консультацію. У разі необхідності звертається за інформацією до працівника реєстратури. На цьому взаємодія пацієнта з поліклінікою завершується.

Запропонований шлях пацієнта включає такі етапи, важливі для встановлення лояльного ставлення пацієнта до закладу: нагадування пацієнту про візит; роз'яснення, як знайти заклад та які документи мати при собі; отримання відгуків від пацієнта; дзвінок-турбота та нагадування про повторний візит (за потребою).

Поява такої функції, як нагадування пацієнту про візит пов'язана з тим, що частина пацієнтів забувають, у частини пацієнтів міняються плани. У результаті в лікарів формується нерівномірне навантаження, що не сприяє комфортній атмосфері роботи та знижує оплату праці лікаря. Щодо документів – це також нагальна проблема, яку треба вирішувати.

Дуже важливим є етап отримання відгуків від пацієнтів. Вони є не тільки джерелом вдосконалення роботи закладу, але й свідченням того, що заклад намагається прислухатися до скарг і думок пацієнтів. За дослідженнями фахівців, це підвищує лояльність пацієнтів. Метою дзвінка-турботи є, по-перше, де-



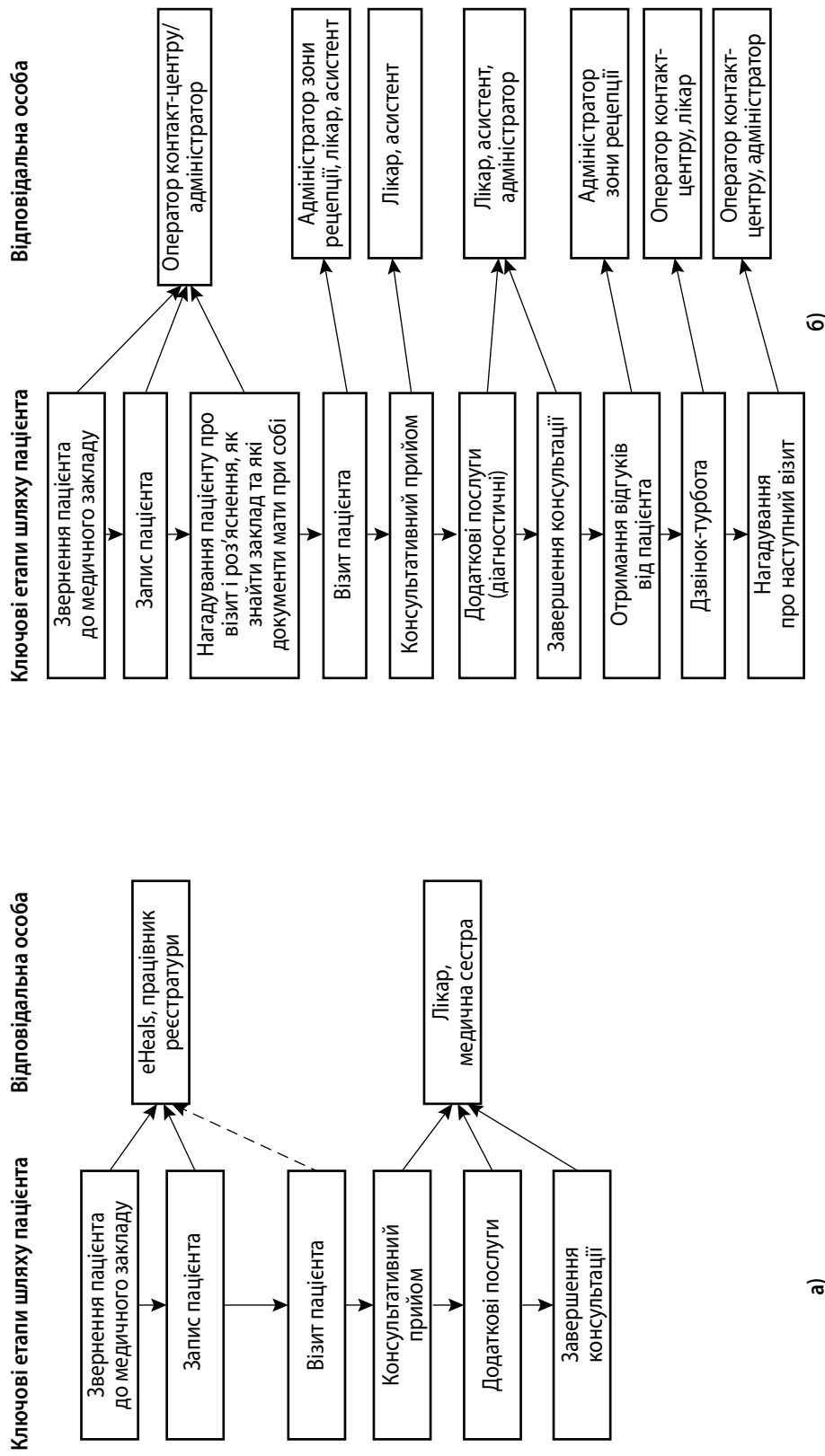


Рис. 2. Порівняння а) існуючої та б) запропонованої карти шляху пацієнта в поліклінічному відділенні ЗОЗ-КНП

монстрація зацікавленості закладу в результатах консультування, по-друге, генерує бажання пацієнта повторно звернутися до закладу.

Порівняння існуючого та запропонованого шляхів пацієнта показало, що крім появи додаткових етапів, розширилося коло відповідальних осіб, які повинні контактувати з пацієнтом. Розширення штату працівників спрямоване на ліквідацію черг, наприклад у реєстратурі. Працівник реєстратури сьогодні виконує такі функції: веде запис на прийом по телефону та очно; підтверджує запис пацієнтів, які зареєструвалися на eHeals; надає інформацію про знаходження лікаря та часи його прийому, про місце розташування діагностичного відділення та лабораторії, а також про умови надання цими підрозділами послуг. У результаті в реєстратурі збирається черга, зазвичай, гамірна, і це негативно впливає на ставлення пацієнтів до закладу. Всі перелічені причини впливають на низький рівень лояльності пацієнтів.

З метою виявлення причин відмінності між існуючим і запропонованим шляхом пацієнта та, відповідно, низького рівня його лояльності, була використана технологія «Чому – чому?» (рис. 3). Як слідує з рис. 3, основними проблемами такого становища є:

- ✦ відсутність персоналу з необхідними знаннями та навичками;
- ✦ відсутність досвіду реалізації необхідних функцій;
- ✦ відсутність програмного забезпечення формування бази даних за необхідними критеріями;
- ✦ практично відсутня комунікативна діяльність закладу.

## ВИСНОВКИ

У цілому, узагальнюючи наведені дослідження, можна зазначити, що реалізація системи lean-менеджменту в ЗОЗ-КНП, заснованої на технології ощадливого виробництва, та оцінка якості медичної допомоги дозволяють підвищити задоволеність пацієнтів та доступність наданих послуг, збільшити ефективність та усунути існуючі тимчасові, фінансові та інші втрати.

Наступним етапом поліпшення процесу управління ЗОЗ на засадах ощадливого виробництва повинна стати розробка рішень щодо подолання проблемних зон діяльності ЗОЗ-КНП шляхом розробки відповідних інструкцій та стандартних операційних процедур (СОП), а також подальше навчання персоналу з метою вдосконалення його професійних навичок. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М. : Альпина Паблишер, 2013. 472 с.

2. Городкова С. А., Таскина Е. Б. Особенности управленческих решений в системе здравоохранения на основе принципов бережливого производства. *Вестник Забайкальского государственного университета*. 2019. Т. 25. № 5. С. 105–113. DOI: 10.21209/2227-9245-2019-25-5-105-113.
3. Young T., Brailsford S., Connell C. et al. Using industrial processes to improve patient care. *British Medical Journal*. 2004. Vol. 328. No. 7432. Art. 162. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.328.7432.162>
4. Dickson E. W., Singh S., Cheung D. S. et al. Application of lean manufacturing techniques in the Emergency Department. *Journal of Emergency Medicine*. 2008. Vol. 37. No. 2. P. 177–182. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18722732/>
5. Morrow E., Robert G., Maben J., Griffiths P. Implementing large-scale quality improvement: lessons from the productive ward: releasing time to care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2012. Vol. 25. Iss. 4. P. 237–253. DOI: <https://doi.org/10.1108/09526861211221464>
6. Spear S. Fixing Health Care from the Inside, Today. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 83. No. 9. P. 78–91. URL: <https://hbr.org/2005/09/fixing-health-care-from-the-inside-today>
7. Больница берет пример с автомобильного концерна // DW. 13.04.2007. URL: <https://www.dw.com/ru/больница-берет-пример-с-автомобильного-концерна/a-2441405>
8. Економічна модель ощадливого виробництва та послуг // Дія.Бізнес. 28.11.2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/ekonomichna-model-osadlivogo-virobnictva-ta-poslug>

## REFERENCES

- “Bolnitsa берет primer s avtomobilnogo kontserna” [The Hospital Takes a Cue from the Automobile Concern]. *DW*. April 13, 2007. <https://www.dw.com/ru/больница-берет-пример-с-автомобильного-концерна/a-2441405>
- Dickson, E. W. et al. “Application of lean manufacturing techniques in the Emergency Department”. *Journal of Emergency Medicine*, vol. 37, no. 2 (2008): 177-182. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18722732/>
- “Ekonomichna model oshchadlyvoho vyrobnytstva ta poslug” [Economic Model of Lean Production and Services]. *Diia.Biznes*. November 28, 2021. <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/ekonomichna-model-osadlivogo-virobnictva-ta-poslug>
- Gorodkova, S. A., and Taskina, Ye. B. “Osobennosti upravlencheskikh resheniy v sisteme zdravookhraneniya na osnove printsipov berezhlivogo proizvodstva” [Features of Management Decisions in the Health Care System Based on the Principles of Lean Production]. *Vestnik Zabaykalskogo gosudarstvennogo universiteta*, vol. 25, no. 5 (2019): 105-113. DOI: 10.21209/2227-9245-2019-25-5-105-113
- Morrow, E. et al. “Implementing large-scale quality improvement: lessons from the productive ward: releasing time to care”. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 25, no. 4 (2012): 237-253. DOI: <https://doi.org/10.1108/09526861211221464>

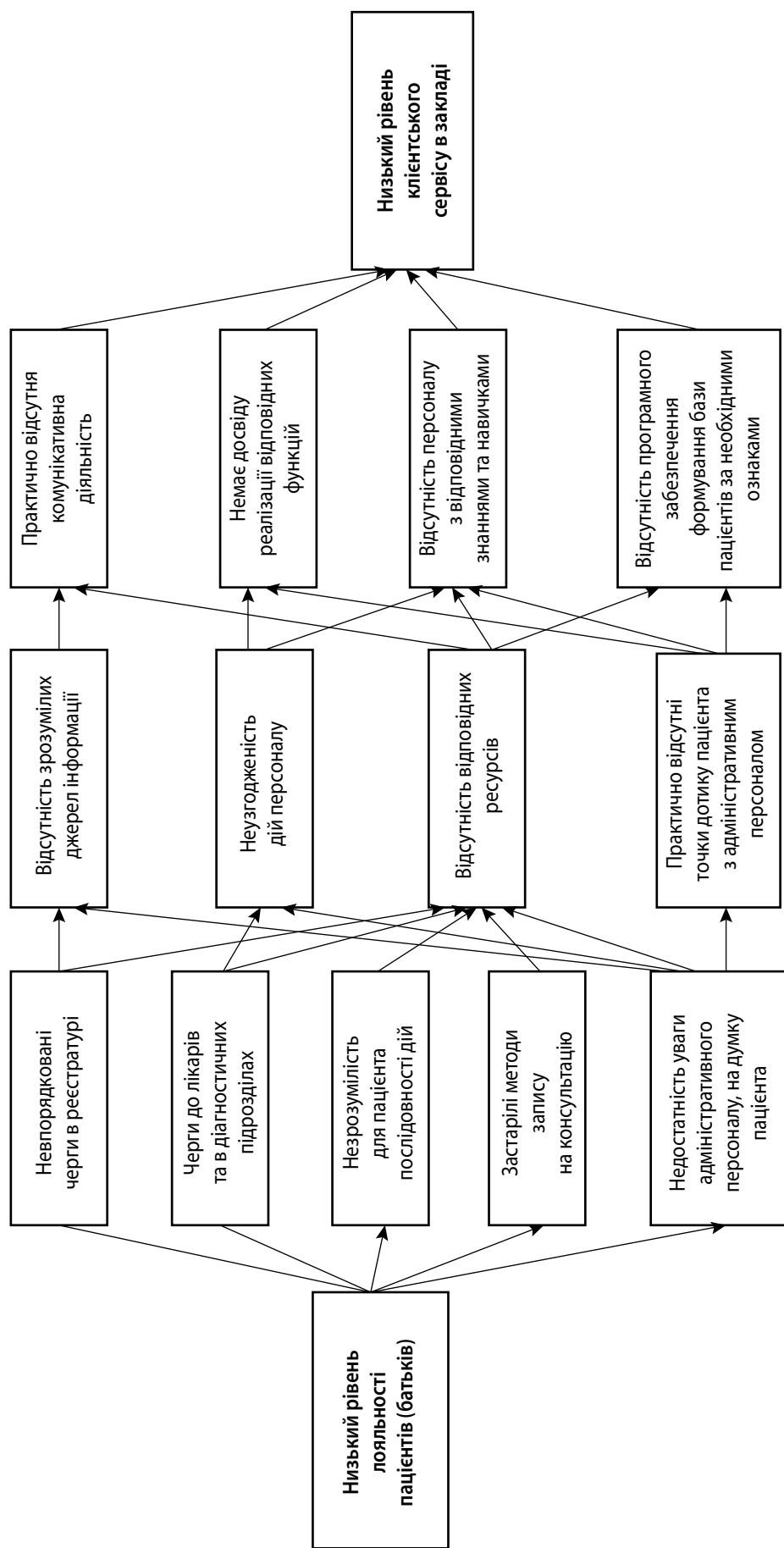


Рис. 3. Виявлення причин низького рівня лояльності пацієнтів

Spear, S. "Fixing Health Care from the Inside, Today". *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 9 (2005): 78-91. <https://hbr.org/2005/09/fixing-health-care-from-the-inside-today>

Umek, Dzh., and Dzhons, D. *Berezhlivoye proizvodstvo: kak izbavitsya ot poter i dobitsya protsvetaniya vashey kompanii* [Lean Manufacturing: How to Get Rid of Waste and Make Your Company Prosper]. Moscow: Alpina Publisher, 2013.

Young, T. et al. "Using industrial processes to improve patient care". *British Medical Journal*, art. 162, vol. 328, no. 7432 (2004). DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.328.7432.162>

УДК 339.5

JEL: M16

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-152-157>

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 **МОЗГОВА Г. В., ЄВТУШЕНКО В. А., СЕРКОВА Н. В.**

УДК 339.5

JEL: M16

### Мозгова Г. В., Євтушенко В. А., Серкова Н. В. Теоретичне обґрунтування особливостей формування та розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Метою статті є теоретичне обґрунтування особливостей формування та розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. За допомогою дослідження наукових праць сучасних учених було систематизовано причини та переваги розвитку зовнішньоекономічної діяльності, основні загальноприйняті законодавством України та суспільством правила і принципи впровадження її на підприємстві. Крім того, визначено найголовніші методи та заходи щодо формування стійкого та ефективного розвитку. Успішне впровадження зовнішньоекономічної діяльності передбачає дослідження та проходження наведених у статті етапів. Підприємства, які не ознайомлені з основними принципами управління, часто зіштовхуються з проблемою організації управління зовнішньоекономічної діяльності, адже наявність тільки якісного продукту не гарантує успіху на міжнародному ринку. Велике значення має управління, яке використовує сучасні технології та має змогу адаптуватися до будь-яких умов для досягнення найкращого результату. Зазначено, що важливим є підбір кваліфікованого та досвідченого керівника, який в змозі постійно вдосконалювати та використовувати сучасні методи та технології для успішного функціонування діяльності. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є пошук нових методів управління, які допомагають адаптувати підприємство до сучасних змін на міжнародному ринку та укріпити конкурентоспроможність. Подальший розвиток управління зовнішньоекономічною діяльністю відкриває безліч можливостей і перспектив та є фактором підтримки економіки України.

**Ключові слова:** причини розвитку зовнішньоекономічної діяльності, управління зовнішньоекономічною діяльністю, адаптивне управління, розвиток зовнішньоекономічної діяльності, ефективні методи управління підприємством, принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю, функції управління, методи управління, інструменти методів управління.

Рис.: 4. Табл.: 2. Бібл.: 9.

**Мозгова Галина Валентинівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: [g.v.mozgovaya@karazin.ua](mailto:g.v.mozgovaya@karazin.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9763-3298>

**Євтушенко Вікторія Анатоліївна** – кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: [v.a.evtushenko@karazin.ua](mailto:v.a.evtushenko@karazin.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-2277>

**Серкова Наталія Василівна** – студентка економічного факультету, кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: [serkova1999@ukr.net](mailto:serkova1999@ukr.net)

UDC 339.5

JEL: M16

### Mozgova H. V., Yevtushenko V. A., Sierkova N. V. A Theoretical Substantiation of Features of Formation and Development of Management of Foreign Economic Activity of the Enterprise

The article is aimed at theoretical substantiation of features of formation and development of management of foreign economic activity of enterprise. With the help of research of scientific works of contemporary scientists, the causes and advantages of the development of foreign economic activity, the main rules and principles of its implementation at the enterprise generally accepted by the legislation of Ukraine and society, were systematized. Further, the most important methods and measures for the formation of sustainable and effective development are defined. Successful implementation of foreign economic activity involves research and passing through the stages presented in the article. Enterprises that are not familiar with the basic principles of management often face the problem of organizing the management of foreign economic activity, because the presence of a quality product does not guarantee success in the international market. Of great importance is management that uses modern technologies and provides the ability to adapt to any conditions in order to achieve the best result. It is noted that it is important to select a qualified and experienced manager who is capable of constant improvement and of using the latest methods and technologies for the successful activities. Prospects for further research in this direction are the search for new management methods that help to adapt the enterprise to modern changes in the international market and strengthen competitiveness. Further development of foreign economic activity management opens up many opportunities and prospects and is a factor in supporting the economy of Ukraine.