

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
фармацевтичний факультет
кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ АПТЕЧНИМИ**
ОРГАНІЗАЦІЯМИ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

Фс18(5.5з)-01б

спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація

Дар'я КОНЯШКІНА

Керівник: професор закладу вищої освіти кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу,
д.фарм.н., професор Тетяна КРУТСЬКИХ

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
соціальної фармації, к.фарм.н., доцент Любов
ТЕРЕЩЕНКО

АНОТАЦІЯ

У роботі були проаналізовані принципи адаптивного управління, досліджено заходи, що вживаються фармацевтичними підприємствами для адаптації, а також здійснено моделювання процесу адаптації фармацевтичного підприємства до змін зовнішнього середовища. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 44 сторінки і включає 8 рисунків, 3 таблиць. У роботі також наведено список літератури, який включає 30 найменувань.

Ключові слова: управління, адаптація, аптечні організації, моделювання, конкурентне місце.

ANNOTATION

In the work, the principles of adaptive management were analyzed, the measures taken by pharmaceutical enterprises for adaptation were investigated, and the process of adaptation of the pharmaceutical enterprise to changes in the external environment was modeled. The total volume of the qualification work is 44 pages and includes 8 figures, 3 tables. The work also contains a list of references, which includes 30 titles.

Key words: management, adaptation, pharmacy organizations, modeling, competitive place.

ЗМІСТ

| | стор. |
|---|-------|
| Вступ..... | 4 |
| Розділ I. Теоретичні аспекти адаптивного управління | 7 |
| 1.1. Вивчення взаємозв'язку адаптації та адаптивного управління | 7 |
| 1.2. Розгляд принципів адаптивного управління..... | 10 |
| Висновки до розділу 1 | 13 |
| Розділ II. Аналіз антикризового управління в сфері фармації..... | 14 |
| 2.1. Оцінка конкурентного становища аптек у період кризи..... | 14 |
| 2.2. Аналіз змін в організаційній структурі фармацевтичних підприємств..... | 20 |
| Висновки до розділу 2 | 22 |
| Розділ III. Адаптивне керівництво в сфері фармації | 23 |
| 3.1. Оцінка заходів з адаптації аптечних організацій..... | 23 |
| 3.2. Моделювання процесу адаптації фармацевтичної організації до змін зовнішнього оточення..... | 27 |
| Висновки до розділу 3 | 39 |
| Загальні висновки | 41 |
| Список використаних джерел | 42 |
| Додатки..... | 45 |

ВСТУП

Актуальність теми. Динаміка зростання фармацевтичних організацій за останні кілька років свідчить про перехід галузі на активний етап розвитку, де ключову роль відіграє стійкість фармацевтичних підприємств. Цей період характеризується будівництвом нових господарських зв'язків на їхніх ділянках, активізацією виробничої та інноваційної діяльності, а також реалізацією прогресивних структурних змін [12].

Зміни в способах функціонування підприємств і зростаючі потреби користувачів і клієнтів в умовах сучасних ринкових відносин вимагають оперативної реакції на зміни. Головною перевагою малих підприємств на сучасному ринку є їхня здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Таким чином, адаптивність є вбудованою властивістю фармацевтичного бізнесу, реалізація якої визначається системною здатністю швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни та автоматично пристосовуватися до умов функціонування [5].

Адаптивність визначається, насамперед, збереженням життєдіяльності підприємства та здатністю змінювати форми взаємодії з зовнішнім середовищем. Це означає збереження господарського суб'єкта, підтримання ефективності та створення умов для зростання або підтримання виробництва та професійної кваліфікації працівників [12].

На підставі властивостей адаптивності реалізується процес адаптивного управління підприємством. Адаптивне управління включає в себе методи, які дозволяють синтезувати системи управління, що можуть змінювати свої параметри або структуру відповідно до зміни умов об'єкта управління або зовнішніх впливів. Це зводиться до використання принципів зворотного зв'язку, дозволяючи системі адаптуватися до невідомих та непередбачуваних умов середовища [7].

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження адаптивного управління аптечними організаціями.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити взаємозв'язок адаптації та адаптивного управління;
- розглянути принципи адаптивного управління;
- проаналізувати антикризове управління в сфері фармації;
- оцінити конкурентне становище аптек у період кризи;
- проаналізувати зміни в організаційній структурі фармацевтичних підприємств;
- дослідити адаптивне керівництво в сфері фармації;
- оцінити заходи з адаптації фармацевтичних підприємств;
- провести моделювання процесу адаптації аптечного підприємства до змін зовнішнього оточення.

Об'єктом дослідження є аптечні організації.

Предмет дослідження — дослідження адаптивного управління аптечними організаціями.

У роботі використовувалися різноманітні **методи дослідження**, зокрема: анкетування для отримання відповідей учасників дослідження, аналіз для розгляду та обробки отриманих даних, системний метод для комплексного розгляду об'єкту, графічний метод для візуалізації інформації та спостереження для збору об'єктивних даних під час реальних ситуацій чи подій.

Практичне значення отриманих результатів. Використання результатів цього дослідження дозволить оцінювати адаптивні заходи аптечних організацій.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Належні рішення для прогалин у фармації: відповідно до Європейських пріоритетів». Опубліковано тези доповідей: Бондарєва І.В., Коняшкіна Д.В. Адаптивне управління в аптечному бізнесі. Належні рішення для прогалин у фармації: відповідно до європейських пріоритетів: збірник

наукових праць Міжнародної студентської науково-практичної конференції. м. Львів. 23-24 листопада 2023 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 84.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає в себе вступ, огляд літератури, експериментальну частину, загальні висновки, перелік використаних літературних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 44 сторінок, в які входять 8 рисунків та 8 таблиць. Крім того, у роботі наведено 30 джерел літератури, які були використані для дослідження та аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Вивчення взаємозв'язку адаптації та адаптивного управління

Для того, щоб забезпечити ефективність процесу адаптації підприємства до динамічних умов навколишнього середовища, необхідно впроваджувати цілеспрямоване управління. В умовах стрімкої зміни ситуації, як у межах підприємства, так і поза його межами, виникає необхідність специфічного підходу до створення системи внутрішньо-фірмового управління для суб'єктів господарської діяльності. Це викликано їх потребою гнучко реагувати на зміни та адаптуватися до них, щоб запобігти кризовій ситуації та забезпечити успішне функціонування [7].

Підхід, який передбачає створення механізму адаптивного управління, визначається як засіб реалізації моделі поведінки підприємства в ринкових умовах. Якщо адаптація представляє собою модель поведінки підприємства, то адаптивне управління – це метод (спосіб), яким ця модель поведінки реалізується. З огляду на те, що базові положення концепції та методології адаптивного управління підприємством ще не повністю сформовані, конструкція адаптивного управління активно розвивається, існують різні тлумачення цієї категорії. Важливість цього питання також полягає в тому, що більшість авторів розглядає адаптивне управління як сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю керуючої системи реагувати тільки на зміни в зовнішньому середовищі, що призводить до обмеження предметної області цієї категорії [9].

Аналіз думок і висловлювань щодо адаптивного управління розкрив теоретико-методологічні аспекти, включаючи визначення об'єкта і предмета, мети та завдань, результатів та користувачів цього управління, послідовності його проведення, а також системний характер даної категорії. Остання характеристика передбачає практичне використання системи адаптивного управління, яка забезпечує постійну керуючу дію, спрямовану на здійснення

адаптації підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [3].

З урахуванням поставлених завдань адаптивного управління, система адаптивного управління може бути розглянута як сукупність методології та організаційно-економічного механізму адаптації (рис. 1.1) [7].



Рис. 1.1 – Функціональна схема адаптивної системи

Рис. 1.1. Система адаптивного управління аптечною організацією [2]

Сутність методології системи адаптивного управління визначається теоретичними та концептуальними принципами діяльності, а також механізмом реалізації управління процесами прийняття та виконання збалансованих рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ця система включає економічні категорії, принципи, цілі та завдання, а також технологію, що реалізується через механізм адаптації [11].

Мета системи адаптивного управління полягає у виявленні оптимальних варіантів прийняття та реалізації збалансованих управлінських рішень, спрямованих на створення механізму адаптації та розвитку підприємства в конкурентному середовищі [7].

Завдання адаптивного управління включають реалізацію мети адаптації та розвитку підприємства, зокрема, формування методології та створення організаційно-економічного механізму адаптації, розробку теоретичних та практичних механізмів управління для стабілізації положення підприємства в конкурентному середовищі, використовуючи адаптивну модель [2]. Відповідно до концепції адаптивного управління, об'єктом його дії є

підприємство, а предметом — відносини, явища та стани, що виникають у процесі функціонування та управління підприємством. В рамках адаптивного управління як явища та стани розглядаються цілі та ресурси, а саме, наскільки обґрунтовано встановлені цілі та наскільки продуктивно та ефективно використовуються ресурси для досягнення поставленої мети [14].

Результат адаптивного управління спрямований на ухвалення рішень у напрямках адаптації та створення моделі адаптації. Отже, продуктом адаптивного управління є інформація, яка використовується в управлінні підприємством для формування адекватних заходів щодо адаптації підприємства у ринковому середовищі [17].

Адаптивне управління базується на доступності інформації про процес у певний момент часу та акцентує увагу на діях системи управління для досягнення мети при недостатній інформації [4].

Адаптивне управління передбачає адаптацію не лише всієї системи в цілому, але й можливість пристосування окремих структурних параметрів та елементів системи (підприємства) до нових умов середовища. Для досягнення цієї мети система адаптивного управління орієнтується на застосування основних принципів у процесі управління [10].

Деякі з принципів адаптивного управління, виділені авторами, включають у себе корисність, цілісність та повноту, відповідність, компенсацію, розвиток, наступність, ефективність, збалансованість, стійкість, соціальність, навчання, адаптацію, диференціацію [5].

Інші принципи включають варіативність, прозорість, інформаційне забезпечення, ієрархічність, рефлексивність, демократизацію та гуманізацію, ефективність [1]. Виділені принципи, здавалося б, частково співпадають з принципами бухгалтерського обліку, зокрема, такими як корисність, прозорість, цілісність та повнота. Деякі принципи можуть викликати сумнів, наприклад, демократизація та гуманізація [3].

1.2. Розгляд принципів адаптивного управління

У зв'язку з цим, рекомендованим може бути перелік принципів, що включає невелику кількість пунктів і відображає ключові особливості адаптивного управління [9]:

1) Інтеграція різних підходів до управління:

Адаптивне управління включає інтеграцію різних наукових підходів при побудові комплексних моделей, враховуючи аспекти від агрегації функцій до дослідження поведінкових аспектів [11].

2) Збалансованість та обґрунтування планів управління:

Збалансоване управлінське рішення відіграє ключову роль у системі адаптивного управління, ставлячи за мету усунення розбіжностей, викликаних зовнішнім впливом. Ці рішення базуються на аналізі сфер діяльності підприємства та враховують різні рівні управління та структурні підрозділи [2].

Прийняття збалансованих управлінських рішень повинно ґрунтуватися на системі показників ефективності та результативності управління. Ця система включає якісні та кількісні показники, які дозволяють оцінювати якість управління на різних рівнях та в різних структурних підрозділах підприємства [6].

Використання системи показників ефективності та результативності управлінських рішень сприяє оцінці досягнень та вчасному коригуванню стратегії розвитку, що в свою чергу підвищує якість планування [15].

Цей перелік принципів дозволяє врахувати ключові аспекти адаптивного управління, забезпечуючи інтеграцію різних підходів та прийняття збалансованих управлінських рішень в умовах навколишнього середовища [3].

3) Інформаційне забезпечення та організаційна взаємодія всередині підприємства [2]:

Максимальна інформатизація системи є необхідністю для ефективного функціонування та розвитку сучасного підприємства. Інформаційна система

становить основний засіб для адаптивного управління, дозволяючи створювати інформаційні потоки та об'єднувати їх у єдиний інформаційний простір [2].

Ця система сприяє взаємодії власників підприємства, топ-менеджменту, менеджерів на всіх рівнях та інших користувачів, дозволяючи їм будувати сценарії розвитку. Для прийняття збалансованих управлінських рішень, обробка великих обсягів інформації та інформаційний обмін є ключовими, забезпечуючи необхідний супровід управлінських рішень [14].

Бухгалтерський та управлінський облік виступають основою формування єдиного інформаційно-аналітичного забезпечення та інформаційного потоку, що дозволяє оцінювати ефективність адаптивного управління та забезпечує необхідну інформацію для прийняття рішень [2].

4) В умовах розвиненої ринкової економіки бухгалтерська звітність сприймається як джерело інформації для зовнішніх користувачів, включаючи інвесторів, працівників, постачальників, покупців, уряд та громадськість. Однак, згідно світових стандартів, визначено сім основних груп зовнішніх користувачів бухгалтерської (фінансової) звітності [20].

Для задоволення різних інформаційних потреб різних груп користувачів важливо забезпечити інформаційні системи, які надають зрозумілу, достовірну та доречну інформацію. Інформаційна система повинна бути в змозі підтримувати аналіз та прийняття рішень, а також забезпечувати інформаційний обмін для адаптивного управління підприємством [11].

Оціночні та нормативні показники використовуються для оцінки ефективності адаптивного управління [9].

5) Адаптивність та стійкість, гнучка організаційна структура: багато авторів виділяють стійкість та гнучкість як основні властивості адаптивності підприємства. Стійкість визначається здатністю системи ефективно функціонувати під впливом зовнішніх та внутрішніх викликів. З іншого боку, гнучкість вказує на здатність підприємства швидко адаптуватися до змін,

переходячи від одного працездатного стану до іншого із мінімальними витратами ресурсів та часу.

6) Стратегічна стійкість підприємства включає елементи економічної, технологічної, організаційної, ринкової та кадрової стійкості. Це результат його здатності до створення, розвитку і збереження конкурентних переваг на ринку, несучи врахування змін зовнішнього середовища.

7) Розвиток або інтеграція дослідницьких, управлінських та навчальних аспектів: важливим аспектом адаптивного управління є розвиток інтеграції дослідницьких, управлінських та навчальних аспектів. Це включає в себе поєднання результатів наукових досліджень, ефективного управління та підвищення кваліфікації персоналу.

Системна організація інновацій, інноваційне управління: у ринковій економіці та умовах нестійкого розвитку найефективнішим вважається процесний підхід до управління, зокрема, управління бізнес-процесами на підприємстві. Це інноваційний вид адаптивного управління, який дозволяє оцінити діяльність системи в цілому, диференціюючи елементи адаптивної системи за сферами діяльності та процедурами управління.

Такий підхід відповідає умовам швидких змін та дозволяє систематизувати елементи адаптивного управління за сферами діяльності, управлінськими процедурами та етапами прийняття рішень. Інноваційне управління стає важливою складовою адаптивності підприємства в умовах зростаючої конкуренції та швидко змінюваних ринкових умов [15].

Адаптивне управління є гнучкою системою, спрямованою на ефективну адаптацію підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це досягається шляхом розробки методології управління та створення організаційно-економічного механізму адаптації. Адаптивна система управління в конкурентному середовищі представляє собою комплекс принципів, інструментів та технологій для прийняття та реалізації збалансованих управлінських рішень.

Організаційно-економічний механізм адаптації, що є складовою системи адаптивного управління підприємством, забезпечує інтеграцію функцій та інструментів адаптації. Цей механізм спрямований на цілеспрямований вплив на фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, адаптивне управління стає ключовим елементом у забезпеченні успішної адаптації підприємства до непередбачуваних змін у своєму оточенні [3].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Проаналізовано взаємозв'язок адаптації та адаптивного управління.
2. Досліджено принципи адаптивного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ФАРМАЦІЇ

2.1. Оцінка конкурентного становища аптек у період кризи

В період готовності до надзвичайних ситуацій вітчизняний бізнес знову оцінив свої можливості у зв'язку з викликами надзвичайних умов. Аптеки, як організації із визначеною соціальною місією, хоч і не зазнали шокового впливу карантинних заходів, але відчували наслідки стрімкої зміни споживацької поведінки [7].

Як роздрібні продавці, аптеки займаються продажем лікарських засобів, і в кризовий період роздрібна торгівля традиційно втрачає попит менше, ніж оптова. Лікарські засоби, з одного боку, відносяться до товарів з низьким еластичним попитом (тобто при зменшенні доходів люди продовжують покупки частини асортименту аптек). З іншого боку, на такі товари зазвичай розповсюджується державне регулювання цін, що супроводжується низькою торговою націнкою. Практика карантинних заходів підтверджує, що в умовах невизначеної епідеміологічної обстановки збільшується ризик посиленого державного регулювання [14].

До Верховної Ради України внесено кілька законопроектів, спрямованих на регламентацію діяльності аптек, зокрема ті, які спрямовані на запобігання та уникнення монополізації ринку роздрібною торгівлю лікарськими препаратами через організацію аптечної мережі. Зазначені законопроекти визначають аптечну мережу та послуги з просування лікарських засобів для медичного застосування. Відповідно до пропозицій законопроекту, поріг домінування не може перевищувати 30% ринку в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці [20].

Оцінюючи важливість аптек у продажу ліків, слід враховувати можливий знижений попит через вихід на ринок фармацевтичних препаратів. Вже на сьогодні гіпермаркети пропонують покупцям медичні товари, продаж яких не потребує ліцензії (контрацептиви, пластирі, засоби дезінфекції). Не

виключено, що в найближчому майбутньому буде дозволено великим продуктовим мережам продавати нерецептурні ліки для підвищення їх доступності [6].

Потенційним конкурентом у цьому контексті може виступити "Пошта", яка має широку мережу відділень та виражений намір розширити свої функції, включаючи надання медичних послуг та роздрібну торгівлю, що може охоплювати і реалізацію лікарських засобів [11].

У контексті карантинних заходів аптеки виявляються в вигідному положенні порівняно з іншими роздрібними підприємствами з кількох причин. По-перше, їм дозволено продовжувати свою діяльність. По-друге, пандемія спричинила значний попит на засоби індивідуального захисту та противірусні препарати. Узагальнюючи кризові умови загалом, можна відзначити, що у період кризи особливу вагу набуває готівка, спрямована на "останній крок до споживача" (роздрібна торгівля та послуги) [3].

Для аптечних організацій, що спеціалізуються на обслуговуванні населення, важливо оперативно відслідковувати зміни в купівельній поведінці клієнтів. Фактори, такі як зниження доходів споживачів, ослаблення валюти, зростання цін та безробіття, можуть підштовхувати до економії, оскільки люди стурбовані майбутнім. З метою підвищення лояльності клієнтів, аптеки можуть розглядати надання простих медичних послуг, таких як вакцинація, діагностика (вимір тиску, вимірювання щільності кісткової тканини) та лікувальна косметологія. Проте ця можливість може здійснюватися лише за умови внесення відповідних змін до законодавства [5].

Окрім прибутку від покупців, значну частку доходу аптек складають виплати від виробників лікарських засобів (бонуси за обсяги, виставку товару, встановлення на аптечну полицю). Уряд розглядає законопроект [11], який пропонує обмежити розмір додаткових винагород аптечним мережам від виробників за просування лікарських препаратів. Згідно з законопроектом, запропоновано встановити сукупний розмір винагороди, яку

аптеки отримують за закупівлю лікарських препаратів, та оплати за просування цих препаратів та інших подібних послуг не більше 5% від ціни закупівельних лікарських препаратів. Такий захід може призвести до зниження доходів аптечних організацій [17].

Далі проведено аналіз впливу падіння доходів населення на попит, розглядаючи як величину, так і сутність цього поняття. Величина попиту визначається різними рівнями цін, при яких споживачі готові придбати товар. Наприклад, при ціні 60 гривень за пляшку лікувальної мінеральної води попит складає 40 пляшок на день, а при ціні 45 гривень – 65 пляшок на день. Зниження ціни призводить до збільшення величини попиту. Втім, наявний неціновий фактор – зменшення доходів населення – зміщує саму лінію попиту. Це може призвести до того, що при старій ціні величина попиту може виявитися нижчою. Наприклад, при ціні 60 гривень попит становить 20 пляшок на день, а при ціні 45 гривень – 30 пляшок на день. Цей ефект виникає через те, що менше людей може дозволити собі вартісне лікування мінеральною водою [3].

Зменшення доходів населення також призводить до початку конкуренції між товарами за увагу покупців. Так, якщо раніше особа із хронічним захворюванням регулярно купувала мінеральну воду, то тепер їй може доводитися замінювати її лікарськими засобами для зняття симптомів хвороби [3].

Аптекам важливо звертати увагу на товари, які або менше чутливі до зниження доходів населення, або попит на які зростає в умовах кризи. На фоні фінансових труднощів споживачі керуються більш розсудливими виборами, ніж зручністю чи престижністю. Особливо це стосується лікарських препаратів, які, крім сезонних коливань попиту, піддаються і впливу епідемій. Однак в умовах фінансової кризи важливим стає раціональне використання коштів, що може призвести до зміни споживчих уподобань та попиту на конкретні товари. Також слід враховувати, що деякі верстви населення, зіткнувшись з економічними труднощами, можуть

віддавати перевагу витратам на товари для збереження здоров'я, включаючи лікарські засоби [5].

У період кризи, при визначенні політики ціноутворення, особливо важливі витратний і ціннісний підходи. Ціннісний підхід передбачає розділення товарів на дві категорії відповідно до стандартів споживання: ті, що забезпечують поточний спосіб життя, і ті, що покращують його. Важливо враховувати, як споживачі класифікують асортимент аптек і чи готові вони економити на засобах для здоров'я у разі фінансових труднощів. Якщо клієнти відмовляються від покупок ліків через кризу, важливо з'ясувати причину (висока ціна, відсутність готівки, зміни в пріоритетах через зміну способу життя). Аналіз причин допоможе приймати адекватні рішення щодо ціноутворення, такі як знижки, бонуси чи спільні покупки. Таким чином, ціль ціннісного підходу в кризовий період полягає в розумінні, як змінюються стандарти споживання та до якої категорії товарів споживач відносить засоби для здоров'я [5].

Витратний підхід, з іншого боку, враховує розподіл витрат на умовно-змінні, що залежать від обсягу продажів, і умовно-постійні, які практично незалежні від товарообігу. Змінні витрати виникають при роздрібній торгівлі і складаються головним чином з закупівельної ціни товару та заробітної плати. Постійні витрати, які не залежать від обсягу продажів, можуть стати важким тягарем у періоди кризи. В таких умовах тактика ціноутворення може включати неповне покриття витрат, особливо у змінній частині. Якщо роздрібна ціна не відшкодовує навіть змінні витрати, закриття торгової точки може стати рекомендованою стратегією для уникнення збитків [11].

Застосування активних методів ціноутворення в аптечній справі виявляє обмеження з боку держави. Законодавство передбачає державне регулювання цін на лікарські препарати, що входять до переліку життєво важливих медикаментів. У відповідь на епідемію коронавірусу прийнятий закон [1], який дозволяє уряду встановлювати граничні ціни для виробників, оптових та роздрібних надбавок у випадках надзвичайних ситуацій або

небезпеки поширення захворювань. Зокрема, при рості роздрібних цін на 30% і більше протягом 30 днів державою розглядається як недопустиме завищення цін [3].

У контексті боротьби з кризою, головним заходом є зниження витрат, що часто призводить до необхідності скорочення заробітної плати, звільнення працівників та відмови від соціальних пакетів. Ці заходи ставлять працівників у невпевнене становище, викликаючи зниження мотивації через страх перед майбутнім, недовіру до дій керівництва у зв'язку із замовчуванням актуальних питань, соціальну напруженість через масові звільнення та зниження продуктивності праці при непорозумінні нових завдань [15].

У ситуації кризи, коли втрачаються орієнтири та цілі, виникає занепокоєння і страх. Аптечним мережам у таких умовах важливо забезпечити позитивний та конструктивний настрій серед колективу, щоб запобігти паніці. Від керівництва залежить багато, включаючи виявлення стійкості колективу, аналіз уроків кризи та адаптацію до нових обставин. У контексті кризових умов, важливо також забезпечити фізичний захист персоналу, оскільки падіння доходів та режим самоізоляції можуть спричинити агресивну поведінку, загрози та непорозуміння [7].

У умовах кризи фінансове управління зосереджується на максимізації грошового потоку, а не прибутку. Для досягнення цієї мети вживаються заходи, такі як скорочення витрат, відстрочення платежів, зниження товарних запасів, продаж непрофільних активів, оренда зайвих площ та отримання низьких цін від постачальників. Нестача грошей може призвести до кризи довіри, що може вимагати використання раніше мало використовуваних фінансових інструментів, таких як банківські гарантії, вексельні та акредитивні розрахунки, операції з сумнівною заборгованістю, та будівництво ланцюгів взаємної заборгованості. Також доведеться скорочувати терміни між оплатою та постачанням через ризик зміни вартості товару та ризик банкрутства контрагента. Законопроектом пропонується

обмежити відстрочку для лікарських препаратів на термін у 90 календарних днів з дня фактичного отримання товару [2].

Аптеки зазвичай утримують низькі рівні товарних запасів. З одного боку, це дозволяє ефективно управляти грошовими коштами та уникати зайвого заморожування коштів у запасах. З іншого боку, виникає певна залежність від валютних ризиків через велику частку імпортованих лікарських засобів у товарному асортименті аптек. У минулому, наслідки стрімкої девальвації гривні, особливо відчутні в період 2018-2020 років, мали несприятливий вплив на аптеки. Це спричинило скорочення термінів відстрочки платежів з боку виробників. Аптеки відповіли на це підвищенням роздрібних цін, що в свою чергу призвело до різкого зменшення попиту на товари з найвищими маржами, такі як дієтичні добавки та лікувальна косметика [4].

Управління активами під час кризи зазвичай передбачає оптимізацію мережі, зменшення площ, здачу надлишків у оренду. Можливо, через впроваджені протиепідемічні заходи аптечні мережі будуть змушені переглянути стратегію щодо розміщення своїх торгових точок. За практикою, виникає потреба в закритті аптек, що розташовані всередині торгових та бізнес-центрів. Водночас, так званий аптечний ритейл продовжив незмінну роботу без обмежень [9].

Робота в кризових умовах не є для аптек чимось новим. Фактично фармацевтичний роздрібний ринок відчув падіння продажів ще в 2017 році, коли через девальвацію гривні різко знизилися доходи населення. Поточна криза від ситуації 2014-2019 років відрізняється тим, що вона, можливо, припадає на період спаду у світовій економіці. Справа в тому, що рецесія в українській економіці в 2014 – 2019 роках мала суто автономний характер, у розвинених країнах у цей час спостерігалось піднесення. Отже, так чи інакше світовий фінансовий капітал підтримував економіку. Якщо нинішня криза стане очевидним фактом, то капітали кинуться на батьківщину, позбавляючи

ліквідності ринки, що розвиваються, посилюючи і без того скрутне становище українського бізнесу [5].

Крім того, проявляється підвищена увага урядів усіх країн до епідеміологічної обстановки. Ситуація з коронавірусом показала, що у боротьбі з епідемією можуть бути використані практично будь-які кошти, незважаючи на економічні наслідки у вигляді криз, банкрутств, безробіття [2].

2.2. Аналіз змін в організаційній структурі фармацевтичних підприємств

Існують різноманітні стратегії адаптації підприємств до умов політичної, економічної та соціальної нестабільності. Зазвичай ці стратегії мають стихійний характер, такий як "метод спроб і помилок" або відхід у "тіньову економіку", що, на жаль, не сприяє розвитку економіки загалом. Однак, однією з ключових проблем бізнесу в Україні є низький рівень менеджменту. Недостатньо пророблені стратегії бізнесу призводять до інтуїтивного прийняття рішень на основі досвіду керівника замість їх підготовки шляхом економічного аналізу та порівняння положення фірми зараз з бажаною та підкріпленою багатоваріантними розрахунками позицією в майбутньому [3].

Прагнення до більш осмислених та економічно обґрунтованих стратегій є найважливішим завданням розвитку фармацевтичного бізнесу. Більшість заходів щодо адаптації підприємства залишаються стихійними та реактивними, відбуваючись під впливом поточної ситуації. Згідно з опитуваннями, керівники фармацевтичних компаній визнають, що їм важко прогнозувати та відслідковувати зміни в економічній політиці та поведінці партнерів [11].

Різні форми адаптації підприємств можуть бути впроваджені для подолання викликів. В сучасних умовах виділяють такі форми

організаційних змін, які є ключовими для успішної адаптації фармацевтичного бізнесу до змін у його оточенні [11]:

- енергійна;
- навчальна;
- творча;
- стабілізуюча.

У випадку енергійної форми змін, керівництво чітко розпізнає потребу у трансформаціях в організації, але водночас розуміє, що наявна управлінська команда, з різних причин (відсутність необхідних навичок, недостатній рівень мотивації тощо), може не впоратися із швидким впровадженням та розповсюдженням запропонованих інновацій. В такій ситуації може виникнути потреба в шоківій терапії. Дії керівників будуть спрямовані на зміну управлінських ролей, визначення нових пріоритетів витрат, реорганізацію системи стимулювання та використання рішучого та енергійного стилю прийняття рішень. Метою таких заходів є створення тимчасової ситуації невпевненості та розгубленості в організації для швидкого впровадження елементів нової організаційної культури [18].

Інструкційна форма змін може виникнути, коли керівник чітко розуміє необхідність трансформацій і починає акцентувати увагу, перш за все, на команді менеджерів, яким потрібно навчитися "на льоту". Дії керівника базуються на координації та підтримці змін, що впроваджуються, через команду менеджерів. Це сприяє швидкому поширенню нововведень в межах існуючої організаційної структури. За корозійної форми змін адаптація починається «в глибині» організації. Лінійні керівники, не задоволені станом справ у фірмі, не чекають вказівок зверху та активізують дії у своїх цілях та підрозділах, намагаючись запровадити не лише технологічні, а й організаційні нововведення. Подібну форму дій можна назвати "спрямованою корозією". Вище керівництво починає розробляти

організаційні нововведення, враховуючи вжиті зусилля лінійних керівників щодо зміни форм дії, організаційних процесів [15].

Заспокійлива форма змін означає, що вони проводяться поступово з урахуванням специфіки кожного підрозділу та професійної групи. Основне у цій формі – прагнення уникнути конфліктів та організаційних «травм», зберегти все цінне, що було накопичено у виробничій культурі підприємства у попередні періоди її діяльності [11].

Сьогодні провідними формами управління адаптаційними процесами на фармацевтичних підприємствах виступає агресивна і корозійна форма, які у разі їх невдачі, можуть призвести до ліквідації підприємства, тому важливим є перехід до інструкційних і умиротворюючих форм змін, спрямованих на поступовий розвиток організації, створення передумов для якісного зростання, формування умов для реалізації прийнятих стратегій та рішень [14].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Аптечні конкурентні позиції були предметом аналізу в умовах кризи.
2. Організаційні зміни в фармацевтичних підприємствах були проаналізовані.

РОЗДІЛ 3

АДАПТИВНЕ КЕРІВНИЦТВО В СФЕРІ ФАРМАЦІЇ

3.1. Оцінка заходів з адаптації аптечних організацій

Останнім часом фармацевтичні підприємства в Україні стикаються з актуальною проблемою адаптації до змін у зовнішньому середовищі [3]. Враховуючи відсутність можливості повноцінного контролю над змінами в макрооточенні, фармацевтичні організації вдаються до швидкої адаптації власної діяльності. Реорганізація та трансформація стають необхідними елементами для забезпечення ефективного функціонування. В рамках нашого дослідження були проаналізовані значення основних змін, що відбулися в роботі українських фармацевтичних організацій за останні 10 років. Аналіз здійснювався за допомогою 10-бальної шкали з використанням методу анкетування 40 співробітників аптечних організацій (табл. 3.1) [20].

Таблиця 3.1

Аналіз ключових трансформацій, що відбулися за останні 10 років у функціонуванні аптечних організацій

| Основні зміни | Бали | | | | | | | | | | |
|--|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Зміна структури організації | 33,4 | – | – | – | – | 6,7 | – | 13,3 | 13,3 | 13,3 | 20,0 |
| Інтродукція нових посад | – | – | – | – | 13,3 | – | – | 13,3 | 40,1 | 13,3 | 20,0 |
| Розширення спектру додаткових послуг | 6,7 | – | – | – | 6,7 | 6,7 | 40,1 | – | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Зміна форми власності | – | – | – | – | – | 26,7 | 6,7 | 26,7 | 26,7 | 13,3 | – |
| Розширення продуктового асортименту | – | – | – | 6,7 | 13,3 | – | 13,3 | 13,3 | 13,3 | – | 40,1 |
| Проведення маркетингових досліджень | – | – | 6,7 | 13,3 | | 13,3 | 13,3 | 26,7 | 26,7 | – | – |
| Сертифікація за стандартами GPP | – | 13,3 | – | – | – | 26,7 | 40,1 | – | 6,7 | 13,3 | – |
| Вдосконалення системи стимулювання персоналу | – | – | – | – | 13,3 | 13,3 | 6,7 | 33,4 | 6,7 | 13,3 | 13,3 |
| Створення системи управління інформацією | 13,3 | – | – | – | – | 13,3 | 40,1 | 26,7 | – | 6,7 | – |
| Впровадження CRM-системи | 13,3 | – | 6,7 | 13,3 | – | 40,1 | 13,3 | 6,7 | – | 6,7 | – |

Найбільш значущими змінами, які отримали найвищу оцінку за останні

10 років у функціонуванні аптек, є розширення асортименту, введення нових посад, зміна організаційної структури та вдосконалення системи заохочення співробітників. Слід відзначити, що деякі підприємства можливо не повністю оцінили важливість створення системи управління інформацією (МІС) та програмного забезпечення для маркетингового аналізу, а також впровадження CRM-системи [7].

Це може бути результатом невідомості щодо впливу цих змін або обмежених фінансових можливостей для їх реалізації. Важливо враховувати, що ефективність та результативність таких нововведень може залежати від відповідного рівня підготовки та розуміння персоналом їх потенційних переваг [1].

В умовах невпевненості та несталої стабільності зовнішнього середовища для аптек надзвичайно важливою стає здатність до адаптації, але в той же час виникає суттєвий опір з боку персоналу. Термін "опір" в цьому контексті вказує на негативну реакцію на зміни, яка може бути викликана непередбаченими затримками, додатковими витратами, нестабільністю стратегічних перетворень, або намаганням перешкодити внутрішнім перетворенням чи приховати їх серед інших завдань [19]. У нашій роботі ми провели аналіз процесу управління змінами в аптеках, ідентифікували основні причини опору персоналу до змін (рис. 3.1) та розглянули ключові стратегії для подолання цього опору [24].



Рис. 3.1 Аналіз факторів, які викликають опір персоналу аптек до змін

З'ясовано, що 73% керівників стикаються із супротивом персоналу до внесення змін, із них 53% виявляють цей опір постійно, а 20% – час від часу. При аналізі основних причин опору змінам серед підлеглих, респонденти виділили такі фактори: страх перед "новим" – 26%, невизначеність ситуації та впевненість, що зміни не призведуть до поліпшень (відповідно 22% та 19%) [20].

Досліджено основні стратегії подолання опору до змін в аптечних підприємствах (рис. 3.2). Серед визначених респондентами стратегій найбільш поширеними є: аналіз аргументів з різних точок зору (використовується 32% респондентів), відкрите обговорення ідей та заходів з впровадження змін (20% респондентів) та залучення підлеглих до ухвалення рішень (16% відповідей) [30].

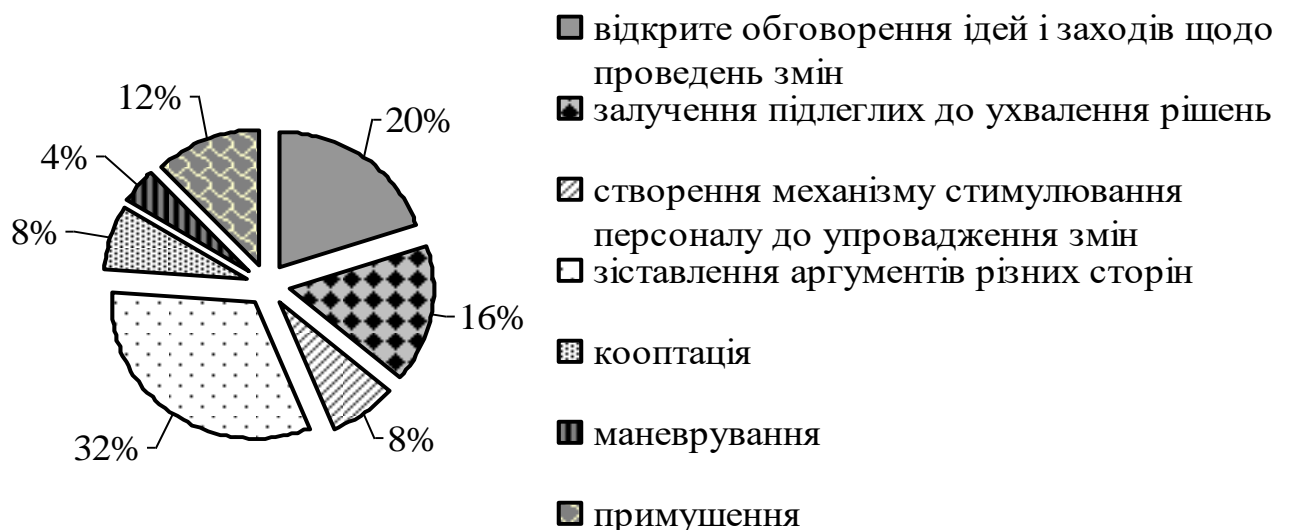


Рис. 3.2 Аналіз найбільш вагомих способів подолання опору змінам в аптечних організаціях

Управління змінами представляє собою складний і непередбачуваний процес, який лишається поза межами універсальної моделі успішного трансформування [2]. В контексті аптечних підприємств, ефективно управління змінами вимагає дотримання таких рекомендацій: аналіз підприємства та його потреб у перетвореннях; формування загального бачення та напрямку дій; відмова від минулого; впровадження відчуття

необхідності змін; визначення та підтримка сильного лідера; розробка плану реалізації змін; побудова структур підтримки; налагодження комунікацій та залучення персоналу; відслідковування, вдосконалення та інституціоналізація змін [13].

Отже, для успішного функціонування в умовах нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нових реалій, аптечним підприємствам слід постійно пристосовуватись. Цей процес виявляється досить складним для організацій і вимагає ефективного управління. Зокрема, у сучасних умовах глобальної економічної кризи, аптечні підприємства стикаються з різкими коливаннями курсу іноземної валюти, нестабільністю поставок енергетичних ресурсів, низькою платоспроможністю контрагентів та відсутністю інвестицій на заміну застарілого обладнання та впровадження нових технологій. Ці фактори підкреслюють важливість вирішення завдань, спрямованих на підвищення ефективності аптечних підприємств. Таким чином, для успішної діяльності аптечних організацій необхідно своєчасно аналізувати та передбачати зміни в зовнішньому середовищі, визначати та впроваджувати заходи для адаптації аптечних підприємств до нових умов [28].

Під час проведення дослідження респонденти відзначили ряд адаптивних заходів, які впроваджують аптеки (рис. 3.3) [2]. Отже, ключовими адаптивними заходами для аптек є: зміна асортиментної політики підприємств (використовують 93% респондентів), здійснення ефективної цінової політики – 87%, пошук нових каналів збуту – 80%, розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, участь у з'їздах, конгресах, конференціях, семінарах, тренінгах та розробка і реалізація стратегічної програми розвитку аптек – 73% респондентів [19].

Протилежно, менш використовуваними є такі адаптивні заходи: інформування і комунікація з персоналом – 40% респондентів, страхування від ризиків змін у зовнішньому середовищі та створення МІС і програмного забезпечення маркетингового аналізу – по 33% відповідно, створення

інформаційних систем для відстеження можливих змін у зовнішньому середовищі та створення CRM-системи – по 27% відповідно. Ці дані свідчать про достатньо низький рівень розвитку інформаційних технологій в аптеках [3].

Враховуючи результати аналізу основних змін у зовнішньому середовищі, виникає необхідність розробки моделі адаптивного управління для фармацевтичних організацій, що було втілено на прикладі діяльності ВАТ «ХФЗ «Червона Зірка» [25].

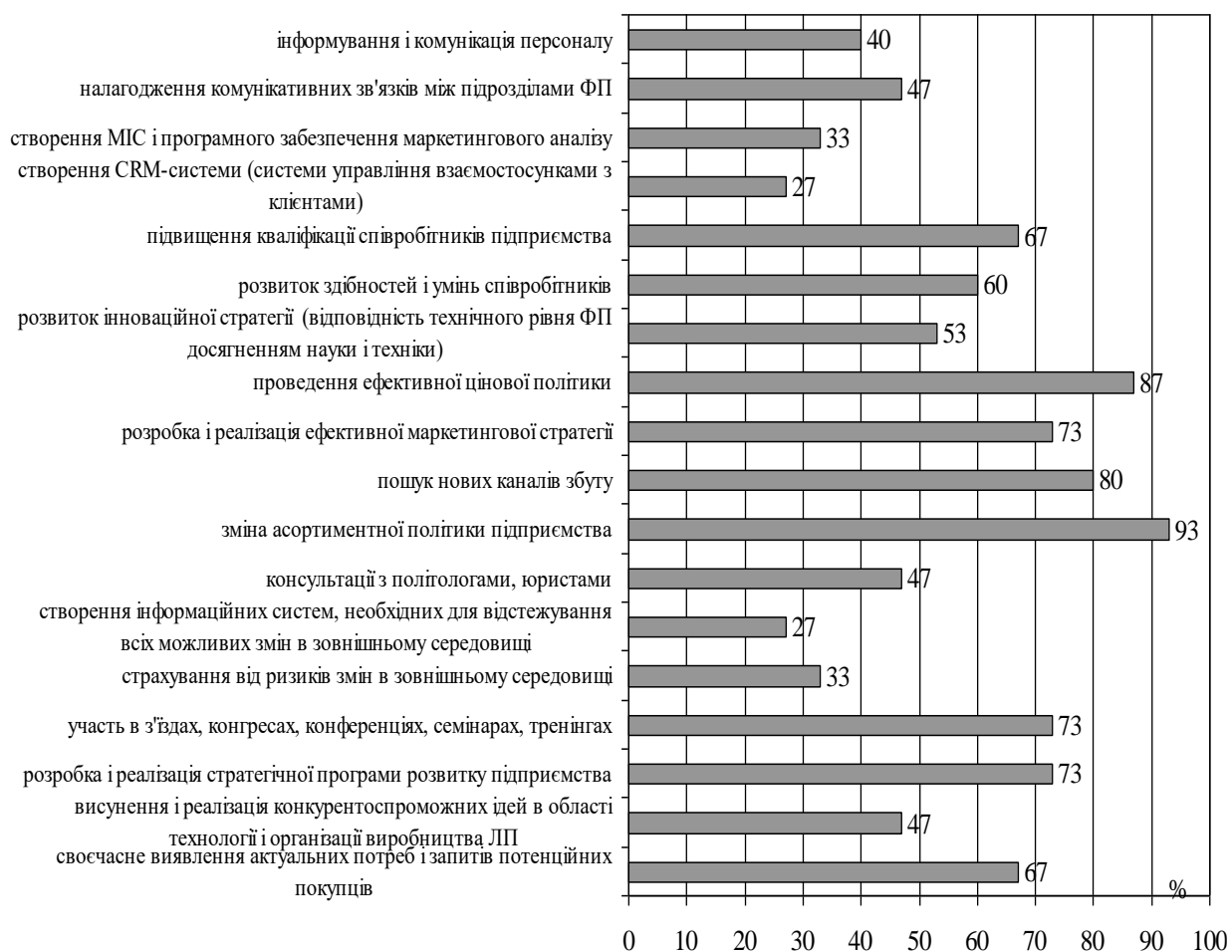


Рис. 3.3 Аналіз найбільш вагомих адаптивних заходів, що проводяться фармацевтичними організаціями

3.2. Моделювання процесу адаптації фармацевтичної організації до змін зовнішнього оточення

В умовах нестабільного зовнішнього середовища лише оперативні

заходи для пристосування вітчизняних фармацевтичних організацій до нових реалій стають недостатніми. З метою збереження та зміцнення позицій підприємства на ринку, керівникам необхідно розробляти стратегію, базовану на ретельному вивченні зовнішнього середовища. Один з основних факторів, що визначає ефективність адаптаційних трансформацій підприємства, - це ступінь взаємодії його підрозділів. Результати досліджень вказують, що організаційні моделі, які не враховують розбіжності в інтересах частин системи, не забезпечують адекватний опис процесів пристосування підприємства до нестабільного зовнішнього середовища. Таким чином, виникає необхідність в розробці моделі, яка враховуватиме ступінь взаємодії підрозділів підприємства. Алгоритм процесу адаптації фармацевтичного підприємства до змін зовнішнього середовища на основі взаємодії його підрозділів представлено на рис. 3.4 [27].



Рис. 3.4 Процес адаптації фармацевтичної організації до змін зовнішнього середовища з фокусом на взаємодію між структурними підрозділами

Для отримання повної та достовірної інформації щодо зовнішнього середовища фармацевтичної організації рекомендується використовувати широкий спектр джерел, як внутрішніх, так і зовнішніх. Збір інформації про фактори макро- і мікросередовища з внутрішніх джерел можна провести шляхом аналізу різноманітних документів і матеріалів підрозділів підприємства, які знаходяться у контакті з зовнішнім середовищем. Також слід провести опитування співробітників різних підрозділів фармацевтичної установи [3].

У зборі «вторинної» зовнішньої інформації рекомендується використовувати різноманітні джерела, такі як журнали, офіційні видання, довідники, каталоги, законодавчі та нормативні акти, а також інші види друкарської реклами та інтернет-ресурси. Для отримання повної інформації щодо факторів мікросередовища, таких як споживачі, конкуренти, постачальники та контактні аудиторії, слід також проводити «первинний» збір інформації за допомогою методів спостереження, опитування та експерименту [17].

Паралельно із збором інформації для стратегічного планування важливо встановлювати систематичний моніторинг зовнішнього середовища. Це дозволяє керівництву оперативно отримувати інформацію для прийняття управлінських рішень вже при виявленні «слабких сигналів» будь-яких змін у зовнішньому середовищі [3].

В результаті опитування співробітників п'ятнадцяти провідних вітчизняних фармацевтичних підприємств отримано експертні оцінки впливу складових факторів зовнішнього макро- та мікросередовища на їх роботу. Середні оцінки впливу цих факторів на роботу фармацевтичних установ викладено у формі семантичного диференціалу. Отримані оцінки дозволяють порівнювати будь-яке фармацевтичне підприємство з середніми значеннями [11].

Моделювання процесу адаптації фармацевтичної установи було проведено на прикладі ВАТ "ХФЗ «Червона Зірка». Оцінки впливу складових

факторів макро- та мікросередовища на діяльність заводу свідчать, що більшість факторів позитивно впливають на функціонування підприємства. Проте деякі фактори отримали негативні оцінки від 0 до -3. Наприклад, економічний фактор, пов'язаний із введенням податку на додану вартість на виробничі матеріали, отримав оцінку -1, тоді як фактор "вступ України до світової організації торгівлі" отримав оцінку -3. Деякі фактори, такі як міграція населення, національна структура населення, збільшення цін на енергоносії, ріст ВВП, комп'ютеризація підприємств галузі, традиції в лікуванні, рівень самолікування, отримали оцінку 0, як фактори, які не впливають на роботу заводу. Однак слід відзначити, що ці фактори мають величезне значення для ефективної діяльності фармацевтичного підприємства, і неврахування їх при управлінні свідчить про не зовсім ефективне керівництво підприємством [7].

При порівнянні оцінок впливу складових факторів макросередовища на ВАТ «ХФЗ «Червона Зірка» з середніми показниками фармацевтичних установ можна зробити висновок про невелике відхилення оцінок заводу. Здебільшого це відхилення є позитивним, за винятком таких оцінок, як міграція населення, вступ України до СОТ, комп'ютеризація підприємств галузі та перехід на GMP. Щодо оцінок впливу складових факторів мікросередовища, деякі з них відповідають середнім оцінкам, тоді як інші проявляють позитивну тенденцію у порівнянні з середніми [22].

Після проведення моніторингу та оцінки впливу складових факторів зовнішнього середовища виникає необхідність опрацювання та адаптації моделі, яка дозволить у режимі постійної адаптації до змін зовнішнього середовища описати процеси перетворень внутрішнього середовища ВАТ «ХФЗ «Червона Зірка».

Створена стохастична модель адаптації фармацевтичної установи до змін зовнішнього середовища, представлена у формі відстежуючої системи, що адекватно описує процеси перетворень внутрішнього середовища підприємства в умовах постійної адаптації до змін зовнішнього оточення.

Процес адаптації фармацевтичного підприємства до змін зовнішнього середовища можна узагальнити у вигляді узагальненої схеми (див. рис. 3.5) [19].

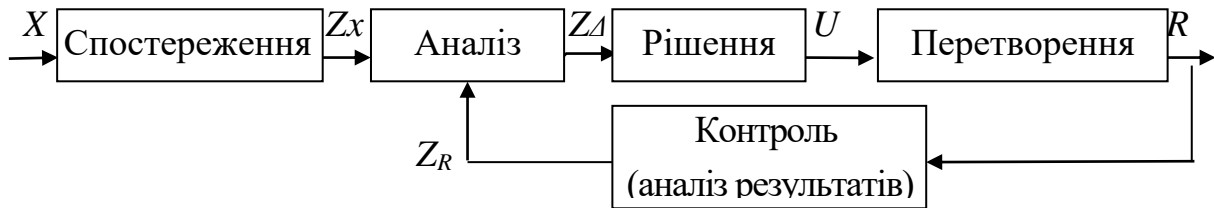


Рис. 3.5 Схема адаптації внутрішнього середовища фармацевтичної установи до змін у зовнішньому середовищі

Під час вивчення адаптивних властивостей установи, термін "адаптація" визначає прагнення фармацевтичного підприємства до постійного зменшення ймовірності відхилень свого стану від вимог, що виникають у зв'язку з змінами в зовнішньому середовищі. При цьому неефективним може бути як негативне (відставання), так і позитивне (випередження) відхилення результатів роботи підприємства від певного значення, яке визначається станом відповідного фактору зовнішнього середовища. Можна уявити процес адаптаційних перетворень у вигляді стохастичної математичної моделі відстежуючої системи, що є замкненою зворотним зв'язком за наслідками перетворень [8].

У даній моделі X - це визначений у просторі станів зовнішнього середовища організації x -мірний вектор, що складається з найсуттєвіших для фармацевтичного підприємства факторів зовнішнього середовища. В узагальненому x -мірному векторі інформаційної невизначеності γ враховується складова, яка обумовлена похибками аналізу зовнішнього середовища, а також складова, яка обумовлена похибками контролю стану організації. Під R розуміється r -мірний вектор, що визначає кількість змінних внутрішнього середовища підприємства, які підлягають адаптивним перетворенням. Іншими словами, r - це кількість структурних підрозділів фармацевтичного підприємства. Очевидно, що в загальному випадку $r \neq x$ [7].

На рис. 3.6 відображено структурну схему процесу адаптації для випадку, коли $x=2$, $r=3$. У даному випадку, на зміну двом суттєвим факторам зовнішнього середовища функціональна одиниця (ФП) реагує зміною трьох її структурних підрозділів [21]. Структурна схема моделі адаптації включає в себе матрицю узгодження (інтерактивного планування), матрицю ресурсів і матрицю структурної взаємодії (рис. 3.6). У цій моделі комплекс інформаційно-аналітичних заходів, що дозволяють менеджменту оцінювати ступінь відповідності стану ФП вимогам, що виникають у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі, описується лінійною функцією узгодження.

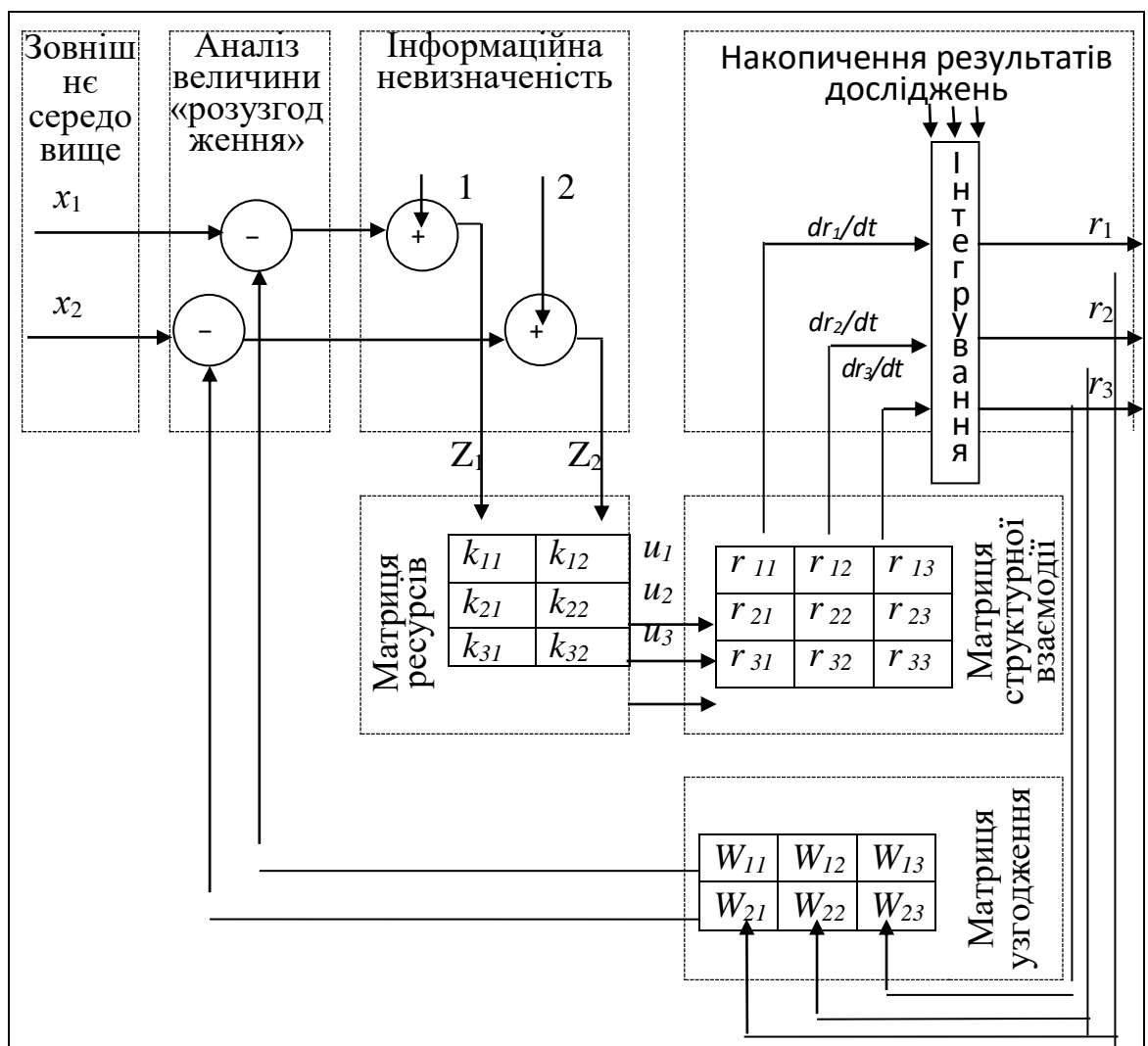


Рис. 3.6 Структурна схема моделі адаптації ФП до змін зовнішнього середовища при $x=2$ і $r=3$

Ця матриця визначає відповідність поточного стану установи вимогам

зовнішнього середовища. Іншими словами, матриця узгодження вказує, наскільки менеджмент задоволений здійснюваними перетвореннями та є відображенням системи інтерактивного планування.

Матриця узгодження конкретизує систему цілей адаптації, встановлюючи відношення та необхідний рівень перетворень. Узгодженню підлягають усі r фактори внутрішнього середовища (наприклад, структурні одиниці або функціональні блоки) установи щодо кожного фактору зовнішнього середовища. Якщо, на думку менеджменту, немає потреби в узгодженні певного внутрішнього фактору з даною зовнішньою умовою, відповідний компонент матриці узгодження вважається рівним нулю.

Матриця узгодження демонструє, які змінні внутрішнього середовища організації (якісно та кількісно) потребують змін для адекватної реакції на зміни кожного фактору зовнішнього середовища. Також вона вказує на системну взаємодію між цими змінами внутрішніх факторів. Цей зв'язок виступає як проекція взаємозв'язку зовнішніх факторів на внутрішнє середовище організації, створюючи необхідну взаємодію між її внутрішніми факторами.

У даній концепції матриця K розмірності x на r відображає розподіл ресурсів, які витрачаються для впровадження змін у відповідь до кожного фактору внутрішнього середовища підприємства. Розмірність цієї матриці свідчить про те, що адаптація функціональної підсистеми (ФП) до кожного з факторів зовнішнього середовища вимагає визначення ресурсів для кожної з його структурних одиниць (або для кожного з напрямків діяльності). Кожен рядок матриці ресурсів вказує, яка частина ресурсів призначена конкретній структурній одиниці підприємства для забезпечення адаптації до кожного з факторів зовнішнього середовища. У той час як кожний стовпець цієї матриці визначає розподіл ресурсів між відділами для адаптації до конкретного фактору середовища.

Отже, чим більше аспектів діяльності враховується у процесі перетворень, тим інтенсивніше реагує організаційна система на зміни в

зовнішньому середовищі. Важливими факторами є не лише кількість залучених елементів, але й інтенсивність їх взаємодії, характер організаційних зв'язків, що визначаються типом і структурою функціональної підсистеми, а також ефективність перетворень на функціональному рівні.

У розглядуваній моделі квадратна матриця відображає організаційну структуру та взаємодію структурних підрозділів функціональної підсистеми. Зміст матриці структури представляє собою таблицю, яка кількісно описує ступінь взаємодії (координації) між підрозділами у процесі вирішення завдань адаптації. Ступінь взаємодії оцінюється умовними одиницями в діапазоні від 0 (повна відсутність взаємодії) до 1 (максимально можлива взаємодія). У нашому випадку інтерес представляє інформація про ступінь взаємодії між структурними одиницями ВАТ "ХФЗ "Червона Зірка": виробничим відділом, фінансовою службою (планово-економічним відділом, бухгалтерією матеріальною та розрахунковою), відділом маркетингу, відділом кадрів та відділом продажу. Таблиця 3.2 включає в себе ступені взаємодії між цими підрозділами, визначені на основі оцінок їхніх керівників.

Таблиця 3.2

Рівні взаємодії між підрозділами ВАТ "ХФЗ "Червона Зірка"

| r | r | Виробничий відділ | Фінансова служба | Відділ маркетингу | Відділ кадрів | Відділ продажу |
|-------------------|-----|-------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------|
| Виробничий відділ | | 1 | 0,8 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| Фінансова служба | | 0,8 | 1 | 0,9 | 0,1 | 0,9 |
| Відділ маркетингу | | 0,3 | 0,9 | 1 | 0,2 | 0,8 |
| Відділ кадрів | | 0,3 | 0,1 | 0,2 | 1 | 0,2 |
| Відділ продажу | | 0,3 | 0,9 | 0,8 | 0,2 | 1 |

У контексті ВАТ "ХФЗ «Червона Зірка» можна зауважити високий рівень взаємодії між фінансовими та виробничими структурами (ступінь взаємодії – 0,8). Найщільніша взаємодія спостерігається між фінансовою та маркетинговою функціональними сферами (ступінь взаємодії – 0,9), а також між фінансовою службою та відділом продажів (0,9). Внутрішня взаємодія

(самовзаємодія) кожного підрозділу максимальна (1,0) (діагональні елементи матриці).

Спостерігається низький рівень взаємодії між виробничим відділом та відділом продажу (0,3) та відділом кадрів (0,3). Ступінь взаємодії між маркетинговим та виробничим відділами на рівні 0,3 свідчить про обмежений вплив маркетингового управління на підприємстві. Зокрема, найменша взаємодія спостерігається між відділом кадрів та іншими підрозділами, зокрема, із фінансовою (0,1) та маркетинговою (0,1) службами, а також з відділами продажів (0,2) та маркетингу (0,2).

В залежності від типу структури та різноманітних особливостей, таких як соціально-психологічні, адміністративні, технологічні та інші, матриця структури підприємства може приймати проміжний вигляд, де рівень взаємодії варіюється від повної відсутності до ідеальної. Слабка взаємодія між підрозділами, яка є характерною для функціональної структури, може призводити до прояву розбіжностей у цілях підрозділів порівняно з загальною метою підприємства. З іншого боку, високий рівень взаємодії є характерним для матричних і багатовимірних структур.

Для ВАТ "ХФЗ «Червона Зірка» характерна організаційна структура на основі функціональної департаменталізації. Слабка взаємодія між підрозділами може призводити до розбіжностей у цілях, а гіпотетичний випадок повної відсутності взаємодії між структурними підрозділами вказує на відсутність впливу структури організації на систему цілей та розподіл ресурсів. Взаємодія, навпаки, призводить до позитивного результату, збільшуючи ефективність системи завдяки раціональним зв'язкам і односпрямованості дій.

Отже, наявність взаємодії має потенціал збільшення ефективності системи, що виявляється в раціональних зв'язках та спрямованості дій, навіть якщо деякі підрозділи не виділяють ресурси для вирішення конкретних завдань перетворень.

Для успішної реалізації стохастичної моделі адаптації функціональної підсистеми установи до змін зовнішнього середовища на основі взаємодії його підрозділів важливо створити відповідні організаційно-економічні передумови. Перший крок у цьому напрямку - визначення організаційної форми для проведення аналізу зовнішнього середовища. Під час вивчення окремих аспектів зовнішнього середовища підприємство може залучати спеціалізовані дослідницькі організації, такі як консалтингові та інформаційні фірми, науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади, або проводити власні дослідження.

У контексті ВАТ "ХФЗ «Червона Зірка» впровадження стохастичної моделі покладено на співробітників відділу маркетингу, які мають вагомі внутрішні резерви для виконання цього завдання.

Перший етап стохастичної моделі включає в себе систематичне спостереження за факторами зовнішнього середовища, при цьому необхідно враховувати можливу інформаційну невизначеність. Під час виконання цього етапу роботи рекомендується згуртувати зусилля відділу маркетингу разом із іншими підрозділами, які спеціалізуються на вивченні окремих аспектів зовнішнього середовища.

Для цього необхідно чітко розподілити повноваження та відповідальність між цими підрозділами в рамках системи дослідження зовнішнього середовища підприємства і налагодити ефективну інформаційну взаємодію. Зокрема, важливо уникати дублювання робіт і запобігати інформаційним пропускам у всіх напрямках. Особливо це стосується взаємодії відділу продажів із планово-економічним та виробничими відділами.

Відділ маркетингу в цьому контексті відіграє не лише роль збирання інформації від інших підрозділів, але і координації та направлення їхніх зусиль на більш активний збір інформації щодо зовнішнього середовища. Для досягнення цієї мети важливо розробити чіткі рекомендації для працівників підприємства щодо того, де, яку інформацію збирати і від кого.

Дослідження зовнішнього середовища повинно бути активно підтримане вищим керівництвом, яке надає відділу маркетингу відкритий доступ до інформаційних ресурсів підприємства, включаючи конфіденційну інформацію.

Отримана, оброблена та проаналізована інформація має бути систематично збережена у базах даних, що охоплюють споживачів, постачальників, конкурентів, контактну аудиторію та фактори макросередовища. Структура цих баз даних повинна бути організована так, щоб забезпечити надання інформації про зовнішнє середовище різним користувачам із необхідним рівнем деталізації. Важливим є взаємозв'язок між усіма базами даних, а також їхнє регулярне оновлення в процесі моніторингу та збільшення обсягу нової інформації.

Останнім кроком у процесі аналізу зовнішнього середовища є підготовка та представлення звіту керівництву функціональної підсистеми і його підрозділам.

У випадках вирішення неперіодичних та нетипових завдань, пов'язаних із збором та аналізом інформації про вплив факторів зовнішнього середовища (зокрема при початковій організації досліджень та формуванні баз даних), а також при визначенні відхилень стану установи від вимог, обумовлених змінами в зовнішньому середовищі, можуть бути створені тимчасові проблемні групи. Ці групи мають працювати в тісному співробітництві з відділом маркетингу, отримуючи від нього необхідну методичну допомогу та інформацію.

Наступним етапом є проведення аналізу інформації у відділі маркетингу. Результати аналізу, що вказують на відхилення стану функціональної підсистеми установи від вимог, обумовлених змінами у зовнішньому середовищі, подаються керівникам виробничого відділу, планово-економічного відділу, відділу продажів та іншим підрозділам, а також вищому керівництву (генеральному директору, комерційному

директору, директору з якості, директору з виробництва та фінансовому директору).

Після цього приймаються управлінські рішення щодо здійснення адекватних перетворень у внутрішньому середовищі установи. Ці рішення приймаються керівництвом та керівниками тих відділів, які залучаються до адаптивних перетворень внутрішнього середовища підприємства в умовах постійного пристосування до змін зовнішнього середовища.

Для успішної адаптації установи до змін зовнішнього оточення важливо раціонально виділяти необхідні ресурси, включаючи інформаційні та фінансові. Важливим аспектом є уявлення про всі витрати на адаптивні перетворення установи як про інвестиції. Ці інвестиції спрямовані на своєчасне усунення ризиків та використання можливостей, призначених для досягнення довгострокового позитивного впливу.

У випадку ВАТ "ХФЗ «Червона Зірка», результати стратегічної оцінки отримані шляхом опитування керівників відділів та розраховані середні інтегровані стратегічні оцінки для кожного з напрямків. Ці оцінки включають загальний стан установи, ресурси, знання та використання ресурсів та знань для досягнення стратегічних цілей. Всі ці методики спрямовані на вимірювання ефективності адаптаційних дій установи шляхом оцінки ступеня виконання стратегії. Щодо наступного методу, порівняльного аналізу показників діяльності установи з урахуванням та без урахування адаптації, він дозволяє виокремити вплив адаптації на значення показників, розкриваючи, наскільки зазначені зміни відображаються у результатах [2].



Рис. 3.7 Схема коригування стратегії установи

Згідно з представленими у табл. 3.3 даними, можна визначити, що адаптація для підприємства була крайньою необхідною. Відмова від пристосування до ринкової ситуації призвела б не лише до відсутності прибутків, але й стала б основою для виникнення збитків. Без проведення адаптації валовий прибуток підприємства склав би -18,1 тис. грн. [5].

Таблиця 3.3

**Результати порівняльного аналізу показників діяльності ВАТ «ХФЗ
«Червона Зірка» з урахуванням та без урахування адаптації**

| Показники | Заплановане значення показників R_3 | Значення показників при проведенні адаптації R_A | Значення показника, за умови не проведення адаптації R | Різниця між показниками при проведенні адаптації та при її відсутності $(R_A - R)$ |
|--|---------------------------------------|--|--|--|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. | 41000,0 | 40723,0 | 36981,0 | 3742,0 |
| Змінні витрати на виробництво продукції, тис. грн. | 26000,0 | 25746,0 | 24198,0 | 1548,0 |
| Постійні витрати, тис. грн. | 12801,1 | 13655,0 ¹ | 12801,1 | 853,9 |
| Валовий дохід, тис. грн. | 2198,9 | 1322,0 | -18,1 | 1340,1 |
| Валова рентабельність, % | 5,4 | 3,2 | -0,05 | 3,25 |

Примітка:

¹ – показник враховує витрати, пов'язані з інтенсифікацією рекламної кампанії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. За результатами експертних оцінок керівників аптечних організацій виявлені основні тенденції ринку, впливаючі на діяльність,

зокрема, поява нових лікарських препаратів та розширення асортименту лікарських засобів і виробів медичного призначення.

2. Досліджено процес управління змінами в аптечних підприємствах, виділивши ключові зміни за останні 10 років. Виявлено, що найбільш важливі для аптечних підприємств включають розширення асортименту, введення нових посад, зміни в організаційній структурі та удосконалення системи заохочення працівників. Розглянуто опір персоналу до змін та методи подолання цього опору. Визначені найпоширеніші адаптивні заходи фармацевтичних організацій, такі як зміна асортиментної політики, ефективна цінова політика, пошук нових каналів збуту, маркетингова стратегія, участь у заходах та стратегічна програма розвитку. Зазначено низький рівень розвитку інформаційних технологій.

3. Запропоновано алгоритм процесу адаптації фармацевтичних установ до змін зовнішнього середовища з урахуванням взаємодії структурних підрозділів. Досліджено вплив факторів макро- та мікросередовища на діяльність фармацевтичних організацій методом експертних оцінок. Опрацьовано модель адаптації фармацевтичної установи до змін зовнішнього середовища на прикладі ВАТ «ХФЗ «Червона Зірка». Створена стохастична модель адаптації адекватно описує процеси перетворень внутрішнього середовища організації в умовах постійної адаптації до змін зовнішнього оточення. Порівняльний аналіз методів оцінки адаптації фармацевтичних підприємств свідчить про переваги та недоліки різних підходів, включаючи порівняльний аналіз нормативних показників, системи збалансованих показників та стратегічну оцінку. Проведено оцінку ефективності адаптивних заходів та коригування дій за допомогою методики стратегічної оцінки підприємства та порівняльного аналізу показників діяльності фармацевтичного підприємства з урахуванням та без урахування адаптації. Комплекс досліджень підтверджує необхідність моделювання процесу адаптації фармацевтичних підприємств до змін зовнішнього середовища.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано взаємозв'язок адаптації та принципів адаптивного управління.
2. Оцінено конкурентні позиції аптек у кризових умовах та аналіз організаційних змін у фармацевтичних підприємствах.
3. За результатами експертних оцінок визначено ключові тенденції фармацевтичного ринку, зокрема, появу нових лікарських препаратів та розширення асортименту.
4. Досліджено зміни в аптечних підприємствах за останні 10 років, виявлено основні причини опору персоналу та методи подолання цього опору.
5. Виділено поширені адаптивні заходи, такі як зміна асортиментної політики, ефективна цінова політика та участь у стратегічних програмах розвитку.
6. Запропоновано алгоритм адаптації фармацевтичних організацій до змін з урахуванням взаємодії структурних підрозділів та визначено вплив факторів макро- та мікросередовища.
7. Опрацьовано модель адаптації організацій на прикладі ВАТ «ХФЗ «Червона Зірка», що дозволяє забезпечити ефективність та конкурентоспроможність.
8. Проведено порівняльний аналіз методів оцінки пристосування організацій до змін, визначено їх переваги та недоліки.
9. Здійснено оцінку ефективності адаптивних заходів ВАТ «ХФЗ «Червона Зірка» з використанням стратегічної оцінки та порівняльного аналізу показників діяльності з урахуванням та без урахування адаптації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Віленський А. В. Особливості російського малого підприємництва. *Економічний журнал*. 2021. № 2. С. 249.
2. Мироненко С. А. Застосування методу експертних оцінок для прийняття рішень на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 1-2. С. 196-201.
3. Михайлова Є. Зовнішнє та внутрішнє середовище роздрібної торгівлі у XXI столітті. *Маркетинг*. 2015. № 2. С. 91-100.
4. Михайлова О. П. Природа адаптивного керування. *Молодіжна наука*. 2019. Т. 2. С. 22-25.
5. Міхненко П. А. Модель адаптивної організаційної системи. *Менеджмент*. 2018. № 3. С. 3–10.
6. Наумова Л. М. Прикладний маркетинг у діяльності фірми: навч. посібник. До, 2021. 208 с.
7. Немченко О. С. Експертна оцінка проблем державного та регіонального управління фармацевтичною галуззю. *Фармацевтичний журнал*. 2018. № 1. С. 3–9.
8. Орлов А. І. Прикладна статистика: підручник. К.: Вид-во Іспит, 2019. 656 с.
9. Павлова А. Антикризова стратегія у контексті управління вартістю підприємства. *Проблеми теорії та практики управління*. 2020. № 10. С. 87-95.
10. Панкратова Н. Д. Раціональний компроміс у системному завданні концептуальної невизначеності. *Кібернетика та системний аналіз*. 2019. № 4. С. 162-180.
11. Пестун І. В. Аналіз впливу факторів зовнішньої мікросередовища на роботу аптечних підприємств. *Запорізький мед. журн*. 2021. Т. 11. № 6. С. 131-134.
12. Воронов А. А. Малий бізнес – стратегічний пріоритет конкурентоспроможності. *Мале підприємство*. 2022. № 11. С. 78-84.

13. Силін А. Н., Хайрулліна Н. Г. *Управління персоналом у компанії: навч. допомога*. К., 2020. 104 с.
14. Скам'їн А. М., Піщухін А. М. Адаптивне керування багатoproфільним виробництвом. *Успіхи сучасного природознавства*. 2017. № 10. С. 103.
15. Старікова М. С. Теорія та методологія адаптивного управління промисловою корпорацією на основі ефективних ділових взаємодій : дис. ... д-ра екон. наук. К., 2018. 399 с.
16. Тюкін І. Ю., Терехов В. А. Адаптація у нелінійних динамічних системах. К., 2018. 384 с.
17. Хайрулліна Н. Г. *Правові основи управління персоналом: навч. допомога*. Київ, 2019. 106 с.
18. Хуат Тхі Фіонг Зунг. Підвищення адаптивності компанії до змін довкілля: автореф. дис. ... канд. екон. наук. К., 2016. 24 с.
19. Штуль Є. В. Розвиток адаптивних форм управління установі // *Наука*. 2019. № 2 (59). С. 90-93.
20. Гайсіна Л. М. Трансформація системи управління персоналом за умов соціальних змін. К., 2014. 224 с.
21. Заруба Н. А. Адаптивне управління у системі державного та муніципального управління. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку та вдосконалення*. 2015. №1 (6). С. 51-56.
22. Заруба Н. А. Адаптивний підхід під управлінням освітою: принципи управління. *Професійна освіта за кордоном*. 2019. №2 (6). С. 75-79.
23. Ларічева З. М., Стрелкова Л. В. Малий бізнес: проблеми та перспективи його розвитку. *Менеджмент*. 2020. № 5. С. 63.
24. Мазур І. І, Шапіро В. Д. Реструктуризація підприємств та компаній. К., 2020. 587 с.

25. Хутро О. А. Нові науково-виробничі відносини в економіці фармацевтичної галузі: перспективи створення галузево-територіальних кластерів. *Проблема науки*. 2015. № 1. С. 30-35.
26. Мільнер Б. Управління сучасною компанією. К., 2021. 586 с.
27. Holling C. S. *Adaptive Environmental Assessment and Management*. N. Y. 2018. 377 p.
28. Lawrence P. R., Lorsch J. W. *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Homewood (Ill.), 2019.
29. Lee K. N. *Compass and Gyroscope: Integration Science and Politics for the Environment*. Washington DC. 2019. 255 p.
30. Thompson J. D. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. N. Y.; L., 2019. 220 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для керівників виробничих фармацевтичних підприємств

Шановні колеги! Кафедрою ФММ НФаУ проводяться наукові розробки по адаптивному управлінню аптечними підприємствами в сучасних умовах. З метою отримання об'єктивної інформації про стан цієї роботи на фармацевтичних підприємствах просимо Вас відповісти на наступні питання:

1. Ваша посада

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> директор (керівник підприємства) | <input type="checkbox"/> начальник відділу |
| <input type="checkbox"/> заступник директора | <input type="checkbox"/> інше _____ |
| <input type="checkbox"/> | |

2. Ваша освіта

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> вища | <input type="checkbox"/> середня |
|-------------------------------|----------------------------------|

3. Стаж роботи за фахом:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> до року | <input type="checkbox"/> від 11 до 15 років |
| <input type="checkbox"/> від 1 до 5 років | <input type="checkbox"/> від 16 до 20 років |
| <input type="checkbox"/> від 6 до 10 років | <input type="checkbox"/> більше 21 року |

4. Оцініть, будь ласка, будь ласка, ступінь впливу нижче перелічених факторів макросередовища (від -3 до +3 балів) на роботу Вашого підприємства:

| Фактори | бали | | | | | | |
|--|------|----|----|---|----|----|----|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ | | | | | | | |
| 1. Зміна рівня народжуваності | | | | | | | |
| 2. Міграція населення | | | | | | | |
| 3. Старіння населення | | | | | | | |
| 4. Національна структура населення | | | | | | | |
| ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ | | | | | | | |
| 1. Доходи населення | | | | | | | |
| 2. Рівень інфляції | | | | | | | |
| 3. Введення ПДВ на вироби медичного призначення | | | | | | | |
| 4. Зростання рівня цін | | | | | | | |
| 5. Збільшення цін на енергоносії | | | | | | | |
| 6. Умови надання (отримання) кредиту | | | | | | | |
| 7. Зміна курсу іноземної валюти | | | | | | | |
| 8. Рівень безробіття | | | | | | | |
| 9. Вступ України до СОТ | | | | | | | |
| 10. Зростання ВВП | | | | | | | |
| 11. Розвиток страхової медицини | | | | | | | |
| ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ | | | | | | | |
| 1. Забрудненість навколишнього середовища | | | | | | | |
| 2. Зміна вартості енергетичних і природних ресурсів | | | | | | | |
| 3. Підвищення вимог до дотримання положень по охороні навколишнього середовища (ріст витрат) | | | | | | | |

Продовження дод. А

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Поява нових технологій виготовлення ЛП | | | | | | | |
| 2. Поява оригінальних ЛП | | | | | | | |
| 3. Рівень технології виробництва ЛП | | | | | | | |
| 4. Комп'ютеризація підприємств галузі | | | | | | | |
| 5. Інформаційне забезпечення підприємств | | | | | | | |
| 6. Питома вага кваліфікованих і професійних співробітників серед працюючих у галузі | | | | | | | |
| 7. Співпраця з НДІ і вузами | | | | | | | |
| 8. Проходження співробітниками підприємств стажування на кращих зарубіжних ФП | | | | | | | |
| 9. Посилення державного контролю за доброякістю і безпекою товарів | | | | | | | |
| 10. Співпраця з вітчизняними і зарубіжними ФП | | | | | | | |
| 11. Перехід на GMP | | | | | | | |
| СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ | | | | | | | |
| 1. Захворюваність населення | | | | | | | |
| 2. Доступність інформації населенню | | | | | | | |
| 3. Рекламні кампанії | | | | | | | |
| 4. Традиції в лікуванні | | | | | | | |
| 5. Рівень самолікування | | | | | | | |

5. Як запропоновані законодавчі або нормативні акти впливають на ваш бізнес, на вашу стратегію і тактику (позитивно «+», негативно «-»)?

- Господарський кодекс України
- Закон України «Про власність»
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»
- Кодекс законів про працю в Україні
- Закон України «Про зайнятість населення»
- Закон України «Про податок на додану вартість»
- Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»
- Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»
- Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»
- Закон України «Про банки і банківську діяльність»
- Закон України «Про господарські товариства»
- Закон України «Про захист прав споживачів»
- Закон України «Про банкрутство»
- Закон України «Про стандартизацію»
- Закон України «Про інноваційну діяльність»
- Закон України «Про рекламу»
- Закон України «Про лікарські засоби»
- Закон України «Про обіг в Україні наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів»
- Наказ МОЗ України «Про затвердження Правил проведення утилізації і знищення неякісних ЛЗ»
- Наказ Міністерства економіки і питань європейської інтеграції України

Продовження дод. А

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 8. Проходження співробітниками інших підприємств стажування на кращих зарубіжних ФП | | | | | | | | | | |
| 9. Посилення державного контролю над доброякістю і безпекою товарів | | | | | | | | | | |
| 10. Співпраця з вітчизняними і зарубіжними ФП | | | | | | | | | | |
| 11. Перехід на GMP | | | | | | | | | | |
| СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ | | | | | | | | | | |
| 1. Захворюваність населення | | | | | | | | | | |
| 2. Доступність інформації населенню | | | | | | | | | | |
| 3. Рекламні кампанії | | | | | | | | | | |
| 4. Традиції в лікуванні | | | | | | | | | | |
| 5. Рівень самолікування | | | | | | | | | | |

7. Оцініть, будь ласка, ступінь впливу нижче перелічених факторів мікросередовища (від -3 до +3 балів) на роботу Вашого підприємства:

| Фактори | бали | | | | | | |
|--|------|----|----|---|----|----|----|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| КОНКУРЕНЦІЯ | | | | | | | |
| 1. Поява нових конкурентів | | | | | | | |
| 2. Посилення вже існуючих конкурентів | | | | | | | |
| ОРГАНІЗАЦІЇ-СПОЖИВАЧІ | | | | | | | |
| 1. Платоспроможність | | | | | | | |
| 2. Надійність | | | | | | | |
| 3. Своєчасність платежів | | | | | | | |
| 4. Умови поставки | | | | | | | |
| ПОСТАЧАЛЬНИКИ | | | | | | | |
| 1. Асортимент і якість товару | | | | | | | |
| 2. Умови продажів | | | | | | | |
| 3. Умови доставки | | | | | | | |
| 4. Надійність постачальника | | | | | | | |
| 5. Наявність ексклюзивних пропозицій | | | | | | | |
| 6. Репутація постачальника | | | | | | | |
| КОНТАКТНІ АУДИТОРІЇ | | | | | | | |
| 1. Фінансові круги (банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми, інвестори) | | | | | | | |
| 2. Вплив державних органів влади | | | | | | | |
| 3. Вплив ЗМІ (рекламні агентства, газети, журнали, радіо і телестанції) | | | | | | | |
| 4. Суспільні організації, цивільні групи громадської думки і ін. | | | | | | | |
| 5. Місцеві контактні аудиторії (общини, релігійні організації та ін.) | | | | | | | |
| 6. Власні службовці і робітники | | | | | | | |
| 7. Страхові компанії | | | | | | | |
| 8. Посередники (оптовики, аптеки) | | | | | | | |

Продовження дод. А

8. Оцініть за 10-бальною шкалою тенденції на ринку, які впливають на діяльність ФП?

- поява нових ЛП _____
- підвищення якості послуг _____
- збільшення асортименту товарів _____
- підвищення цін іншими підприємствами _____
- поліпшення сервісу _____
- вдосконалення роботи з постачальниками _____
- соціальна відповідальність виробників _____
- стимулювання збуту _____
- маркетингове дослідження ринку _____
- збільшення прибутку підприємств _____
- інші (вказіть, які) _____

9. Оцініть, будь ласка, за 10-бальною шкалою вплив на діяльність Вашої організації змін, які відбулися за останні 10 років:

| Зміни | не відбулися | бали | | | | | | | | | |
|---|--------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| зміна організаційної структури | | | | | | | | | | | |
| введення нових посад | | | | | | | | | | | |
| розширення додаткових послуг | | | | | | | | | | | |
| зміна форми власності | | | | | | | | | | | |
| розширення асортименту | | | | | | | | | | | |
| проведення маркетингових досліджень | | | | | | | | | | | |
| поява ділянок, сертифікованих по GMP | | | | | | | | | | | |
| вдосконалення системи заохочення співробітників | | | | | | | | | | | |
| створення МІС і програмного забезпечення маркетингового аналізу | | | | | | | | | | | |
| створення CRM-системи (системи управління взаємостосунками з клієнтами) | | | | | | | | | | | |
| інші (вказіть, які) | | | | | | | | | | | |

10. Які заходи проводить Ваше підприємство для адаптації до змін чинників макросередовища:

- своєчасне виявлення актуальних потреб, потреб і запитів потенційних покупців
- висунення і реалізація конкурентоспроможних ідей в області технології і організації виробництва ЛП
- розробка і реалізація стратегічної програми розвитку підприємства
- участь в з'їздах, конгресах, конференціях, семінарах, тренінгах
- страхування від ризиків змін в зовнішньому середовищі
- створення інформаційних систем, необхідних для відстежування всіх можливих змін в зовнішньому середовищі
- консультації з політологами, юристами
- зміна асортиментної політики підприємства
- пошук нових каналів збуту
- розробка і реалізація ефективної маркетингової стратегії
- проведення ефективної цінової політики
- розвиток інноваційної стратегії підприємства (в основі якої – відповідність технічного рівня підприємства досягненням науки і техніки)
- розвиток здібностей і умінь співробітників
- підвищення кваліфікації співробітників підприємства

Продовження дод. А

- створення МІС і програмного забезпечення маркетингового аналізу
- налагодження комунікативних зв'язків між підрозділами
- інформування і комунікація персоналу
- інші (вказіть, які) _____

11. Чи стикаєтеся Ви з опором до змін на Вашому підприємстві з боку підлеглих?

- так ні іноді

12. Які основні причини опору змінам з боку підлеглих на Вашому підприємстві?

- невизначеність ситуації, що склалася
- відчуття можливих власних втрат
- різне відношення до змін з боку персоналу
- переконання, що зміни не принесуть поліпшення ситуації
- очікування негативних наслідків
- страх «нового»
- інші (вказіть, які) _____

13. Які способи подолання опору до змін використовує Ваше підприємство?

- відкрите обговорення ідей і заходів щодо проведення змін
- залучення підлеглих до ухвалення рішень
- створення механізму стимулювання персоналу до упровадження змін
- зіставлення аргументів різних сторін
- кооптація
- маневрування
- примушення

14. До якої категорії відноситься Ваше підприємство?

- інноватор (підприємство перше упроваджує «нове» в своїй роботі)
- адепт (підприємство упроваджує «нове» в своїй роботі після аналізу інформації і результатів упровадження інноваторів)
- рання більшість (підприємство упроваджує «нове» в своїй роботі після декількох років успішного упровадження іншими підприємствами)
- пізня більшість (підприємство упроваджує «нове» в своїй роботі після багатьох років успішного упровадження іншими підприємствами)
- консерватор (підприємство упроваджує «нове» в своїй роботі після того, як це використовують всі підприємства)

15. Який тип організаційної структури на Вашому підприємстві

- лінійна
- функціональна
- лінійно-функціональна
- дивізійна
- бюрократична
- матрична (адаптивна)

16. Чи відбулися зміни в організаційній структурі Вашого підприємства за останні 10 років?

- так ні

17. Які відділи з'явилися в структурі Вашого підприємства за останні 10 років

- планово-економічний
- фінансовий
- відділ збуту
- відділ АСУП
- відділ маркетингу
- відділ кадрів
- технологічний відділ
- відділ постачання
- відділ технічного контролю
- юридичний відділ
- відділ техніки безпеки
- виробнича служба
- господарський відділ
- допоміжні служби
- центральна лабораторія
- інші _____

18. Оберіть, будь ласка, показники з пунктів А, Б та В, властиві Вашому підприємству:

- А. Розмір організації:** велика низька маленька висока
- Б. Ступінь рухливості галузі:** моновиробник полівиробник



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF
UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
LVIV POLYTECHNIC
NATIONAL UNIVERSITY

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Міжнародна
студентська науково-практична конференція
«НАЛЕЖНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПРОГАЛИН У
ФАРМАЦІЇ:
ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРІОРИТЕТІВ»

COLLECTION OF SCIENTIFIC WORKS

International
student scientific and practical conference
«GOOD SOLUTIONS FOR GAPS IN PHARMACY:
IN LINE WITH THE EUROPEAN PRIORITIES»

23-24 листопада
November 23-24

ЛЬВІВ – 2023
LVIV - 2023



Lviv Polytechnic
National University



Department of Technology
of Biologically
Active Substances, Pharmacy
and Biotechnology



Department of Marketing
and Logistics



Co-funded by the
European Union



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**Інститут хімії та хімічних технологій
Кафедра технології біологічно активних сполук, фармації та біотехнології
Інститут економіки і менеджменту
Кафедра маркетингу і логістики**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

**Міжнародна
студентська науково-практична конференція**

**«НАЛЕЖНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПРОГАЛИН
У ФАРМАЦІЇ:
ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРІОРИТЕТІВ»**

23–24 листопада

**Львів
Видавництво Львівської політехніки
2023**

*Належні рішення для прогалин у фармації: відповідно до Європейських пріоритетів», 23–24 листопада, 2023
«Good solutions for gaps in Pharmacy: in line with the European priorities», November 23–2, 2023*

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНОМУ БІЗНЕСІ

Бондарєва І.В., Коняшкіна Д.В.
Національний фармацевтичний університет
iryna.bondarieva@gmail.com

Вступ. Аптечний сектор, подібно до багатьох інших, зазнає впливу швидких змін у сучасному світі. Зростаюча конкуренція, технологічні інновації та виклики в сфері охорони здоров'я вимагають від аптек адаптації та активного управління, щоб забезпечити якість обслуговування та конкурентоспроможність.

Проблема та зв'язок із науковою та практичною сферами. Один із головних викликів, який стоїть перед аптеками, – це поєднання стрімкого розвитку медичних технологій, змін у споживчому підході та високої конкуренції на ринку. Традиційні моделі управління не завжди ефективні з такою складною динамікою.

Адаптивне управління виступає ключовим інструментом для вирішення цих завдань, дозволяючи аптекам ефективно реагувати на зміни та вдосконалювати свої стратегії.

Мета даного дослідження – проаналізувати сучасний стан аптечної галузі та визначити, наскільки ефективним є використання адаптивного управління в її контексті.

Основний матеріал дослідження. Дослідження включає в себе аналіз різних вимірів адаптивного управління в аптечному бізнесі. Досліджено реакцію аптек на нові технології, стратегії управління запасами та взаємодію з клієнтами в умовах постійної зміни їхніх потреб.

Важливий аспект дослідження – взаємозв'язок адаптивного управління із забезпеченням якості медичних послуг. Інтеграція новітніх методів та технологій вимагає не лише технічної, але і організаційної гнучкості.

Висновки та перспективи. Отримані результати дослідження підтверджують важливість адаптивного управління в аптечному бізнесі. Організації, які успішно впроваджують адаптивні стратегії, виявляють більшу стійкість до змін та вищу задоволеність клієнтів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку включають розвиток нових методів адаптивного управління, аналіз впливу цифровізації на аптечний бізнес та вивчення оптимальних стратегій управління персоналом в умовах змін.

Адаптивне управління залишається актуальним і перспективним інструментом для аптечного сектора, щоб ефективно справлятися з сучасними викликами та забезпечувати високий рівень обслуговування.

1. Бондарєва І.В. Адаптивне управління. Фармацевтична енциклопедія / Голова ред. ради та автор передмови В.П. Черних. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: «Моріон», 2016. С. 23.
2. Bondareva I.V. Analysis of main adaptive measures for pharmaceutical enterprises. Topical issues of new drugs development : Abstracts of International Scientific And Practical Conference Of Young Scientists And Student (April 23, 2015). Kh.: Publishing Office NUPh., 2015. P. 446.

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичний
Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу
Ступінь вищої освіти другий магістерський
Спеціальність 226 Фармація, промислова фармація
Освітня програма Фармація

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
фармацевтичного
менеджменту та
маркетингу

Володимир МАЛИЙ
«01» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дар'ї КОНЯШКІНОЇ

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Адаптивне управління аптечними організаціями»
керівник кваліфікаційної роботи: Тетяна КРУТСЬКИХ, д.фарм.н., професор
затверджений наказом НФаУ від «23» жовтня 2023 року №233
 2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: грудень 2023 р.
 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: джерела наукової літератури, довідники, роздрібний сектор фармацевтичного ринку, законодавча та нормативна база, статистичні та звітні дані, діяльність аптечних підприємств, аналіз фахових періодичних видань.
 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати взаємозв'язок адаптації та адаптивного управління; дослідити принципи адаптивного управління; проаналізувати антикризове управління фармацевтичною організацією; проаналізувати конкурентне місце аптек за умов кризи; проаналізувати організаційні зміни фармацевтичних організацій; оцінити адаптивні заходи фармацевтичних організацій; здійснити моделювання процесу адаптації фармацевтичної організації до змін зовнішнього середовища.
 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
рисуноків – 8, таблиць – 3.
-

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

| Розділ | Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Тетяна КРУТСЬКИХ, професор закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу | 07.09.2023 | 07.09.2023 |
| 2 | Тетяна КРУТСЬКИХ, професор закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу | 20.10.2023 | 20.10.2023 |
| 3 | Тетяна КРУТСЬКИХ, професор закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу | 17.11.2023 | 17.11.2023 |

7. Дата видачі завдання: «01» вересня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи | Примітка |
|-------|---|--|-----------------|
| 1 | Збір та узагальнення даних наукової літератури за напрямками кваліфікаційної роботи | вересень 2023 | виконано |
| 2 | Аналіз конкурентного місця аптек за умов кризи | вересень 2023 | виконано |
| 3 | Аналіз організаційних змін фармацевтичних підприємств | жовтень 2023 | виконано |
| 4 | Оцінка адаптивних заходів фармацевтичних підприємств | листопад 2021 | виконано |
| 5 | Моделювання процесу адаптації фармацевтичного підприємства до змін зовнішнього середовища | грудень 2023 | виконано |
| 6 | Написання і оформлення кваліфікаційної роботи | грудень 2023 | виконано |
| 7 | Апробація кваліфікаційної роботи | грудень 2023 | виконано |
| 8 | Подання кваліфікаційної роботи до ЕК НФаУ | грудень 2023 | виконано |

Здобувач вищої освіти

_____ Дар'я КОНЯШКІНА

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Тетяна КРУТСЬКИХ

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 233
по Національному фармацевтичному університету
від 23 жовтня 2023 року

Затвердити тему, керівника та рецензента кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти заочної форми навчання фармацевтичного факультету НФаУ 2024 року випуску:

| № з/п | Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти | Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою) | Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою) | Керівник кваліфікаційної роботи | Рецензент кваліфікаційної роботи |
|-------|---|---|---|---------------------------------|----------------------------------|
| 1. | Коняшкіна Дар'я Віталіївна | Адаптивне управління аптечними організаціями | Adaptive management of pharmacy organizations | проф. Крутских Т. В. | доц. Терещенко Л. В. |

ПІДСТАВА: службова записка завідувача кафедрою про затвердження теми кваліфікаційної роботи, керівника та рецензента.

Вірно: пров. фахівець деканату



Н. В. Фоменко

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№120589 від « 21» листопада 2023 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Коняшкіної Дар'ї Віталіївни, _____ курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Адаптивне управління аптечними організаціями / Adaptive management of pharmacy organizations», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

5%

5%

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація Дар'ї КОНЯШКІНОЇ на тему: «Адаптивне управління аптечними організаціями».

Актуальність теми. Адаптивне управління зводиться до закону управління із зворотним зв'язком. За рахунок адаптивної системи управління можна адаптуватися до заздалегідь невідомих і непередбачуваних умов середовища.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.

Практична значимість проведених досліджень полягає у можливості використання рекомендацій у практичній діяльності фармацевтичного підприємства. Наведені результати є науково-обґрунтованими та можуть бути використані при оцінці ефективності адаптивних заходів та коригування дій фармацевтичних підприємств.

Оцінка роботи. Дар'я КОНЯШКІНА провела значну дослідну роботу і успішно з нею справилася, показала уміння аналізувати й узагальнювати дані літературних джерел, працювати самостійно. У роботі результати досліджень належним чином інтерпретовані та проілюстровані таблицями, рисунками. При виконанні кваліфікаційної роботи здобувач вищої освіти проявила креативність, цілеспрямованість, самостійність, наполегливість.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту.

Кваліфікаційна робота здобувачки вищої освіти 6 курсу Фс18(5.5з)-01б групи Дар'ї КОНЯШКІНОЇ на тему: «Адаптивне управління аптечними організаціями» є завершеним науковим дослідженням, яке за актуальністю, науковою новизною, теоретичним та практичним значенням відповідає вимогам щодо кваліфікаційних робіт, і може бути представлена до ЕК НФаУ.

Науковий керівник _____
«07» грудня 2023 р.

Тетяна КРУТСЬКИХ

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація

Дар'ї КОНЯШКІНОЇ

на тему: «Адаптивне управління аптечними організаціями».

Актуальність теми. Динаміка зростання фармацевтичних організацій за кілька останніх років показує, що ця галузь переходить до етапу активного розвитку, коли основне значення отримують стійкість фармацевтичних підприємств, побудова при їх ділянках нових господарських зв'язків, активізація їх виробничої та інноваційної діяльності, здійснення прогресивних структурних здвигів.

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні підходи до адаптивного управління.

Пропозиції автора з теми дослідження. Автором здійснено моделювання процесу адаптації фармацевтичного підприємства до змін зовнішнього середовища.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Отримані результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані для адаптації фармацевтичних підприємств до впливу зовнішнього середовища.

Недоліки роботи. Як зауваження слід відмітити, що окремі результати літературного огляду, які представлені у першому розділі, потребують стилістичного доопрацювання. В цілому зазначені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності кваліфікаційної роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. Кваліфікаційна робота Дар'ї КОНЯШКІНОЇ на тему: «Адаптивне управління аптечними організаціями» є науково-обґрунтованим аналітичним дослідженням, яке має теоретичне та практичне значення. Кваліфікаційна робота відповідає вимогам, які висуваються до кваліфікаційних робіт, і може бути представлена до ЕК Національного фармацевтичного університету.

Рецензент _____
«14» грудня 2023 р.

доц. Любов ТЕРЕЩЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 7

19 грудня 2023 року

м. Харків

**засідання кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу**

Голова: завідувач кафедри ФММ, доктор фарм. наук, професор Малий В.В.

Секретар: доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В.

ПРИСУТНІ: зав. кафедри ФММ, доктор фарм. наук, проф. Малий В.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Ткачова О.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю, доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бондарєва І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., асистент, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринєць А.А., здобувачі вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація (5,5з), освітньої програми Фармація.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ: Про допуск здобувачів вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація (5,5з), освітньої програми Фармація до захисту кваліфікаційних робіт в Екзаменаційній комісії НФаУ.

СЛУХАЛИ: Про допуск здобувача вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація (5,5 з), освітньої програми Фармація групи Фс18(5.5з)-01б Дар'ї КОНЯШКІНОЇ до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Адаптивне управління аптечними організаціями».

ВИСТУПИЛИ: В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь доц. ЗВО Малініна Н.Г., доц. ЗВО Бабічева Г.С. Керівник кваліфікаційної роботи: проф. Тетяна КРУТСЬКИХ.

УХВАЛИЛИ: Допустити здобувача вищої освіти Дар'ї КОНЯШКІНОЇ до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Адаптивне управління аптечними організаціями» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

Зав. каф. ФММ, доктор фарм. наук,
професор
Секретар,
доцент ЗВО,
канд. фарм. наук, доцент

Володимир МАЛИЙ

Світлана ЖАДЬКО

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувачка вищої освіти Дар'я КОНЯШКІНА до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Адаптивне управління аптечними організаціями».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ /Микола ГОЛІК/

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувачка вищої освіти Дар'я КОНЯШКІНА виконала на кафедрі фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ кваліфікаційну роботу, яка присвячена адаптивному управлінню аптечними організаціями.

У першому розділі роботи проаналізовано взаємозв'язок адаптації та адаптивного управління та досліджено принципи адаптивного управління.

У другому розділі проаналізовано конкурентне місце аптек за умов кризи та проаналізовано організаційні зміни фармацевтичних підприємств. У третьому розділі оцінено адаптивні заходи фармацевтичних підприємств та здійснено моделювання процесу адаптації фармацевтичного підприємства до змін зовнішнього середовища.

У цілому подана до захисту кваліфікаційна робота Дар'ї КОНЯШКІНОЇ на тему «Адаптивне управління аптечними організаціями» відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт, оцінюється позитивно і може бути рекомендована для захисту в Екзаменаційну комісію НФаУ.

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна КРУТСЬКИХ

«07» грудня 2023 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувачка вищої освіти Дар'я КОНЯШКІНА допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Володимир МАЛІЙ

«19» грудня 2023 року

Кваліфікаційну роботу захищено
у Екзаменаційній комісії

« _____ » лютого 2024 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор фармацевтичних наук, професор

_____ /Марія ЗАРІЧКОВА/