

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ**
ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи Фс17(5.5з)-16 спеціальності 226 Фармація, промислова фармація освітньої програми Фармація

Галина РУДЕЦЬКА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу, к.фарм.н., доцент

Ірина БОНДАРЄВА

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

Любов ТЕРЕЩЕНКО

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено науково-теоретичні основи адаптивного управління організацією, розроблено стохастичну модель адаптації фармацевтичного підприємства до змін зовнішнього середовища, проведено моніторинг і фіксацію змін у зовнішньому середовищі фармацевтичного підприємства. Кваліфікаційна робота містить 40 сторінок, 17 рисунків, 5 таблиць, список літератури з 30 найменувань.

Ключові слова: управління змінами, вітчизняні фармацевтичні підприємства, моніторинг, модель, пристосування.

ANNOTATION

In the work, the scientific and theoretical foundations of adaptive management of the organization were investigated, a stochastic model of adaptation of the pharmaceutical enterprise to changes in the external environment was developed, monitoring and recording of changes in the external environment of the pharmaceutical enterprise was carried out. The qualification work contains 40 pages, 17 figures, 5 tables, a list of literature with 30 titles.

Key words: change management, domestic pharmaceutical enterprises, monitoring, model, adaptation.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Розділ I. Науково-теоретичні основи адаптивного управління установою.....	6
1.1. Особливості адаптивного менеджменту в організаціях	6
1.2. Вивчення наукових досліджень з адаптивного менеджменту фармацевтичних установ.....	8
Висновки до розділу 1	13
Розділ II. Забезпечення принципів адаптивного менеджменту фармацевтичними компаніями.....	14
2.1. Аналіз головних тенденцій фармацевтичних компаній.....	14
2.2. Аналіз основних адаптаційних заходів, які впроваджують українські фармацевтичні установи	17
Висновки до розділу 2	24
Розділ III. Розробка моделі пристосування фармацевтичних підприємств.....	25
3.1. Дослідження змін у зовнішньому середовищі фармацевтичних компаній	25
3.2. Оцінка ефективності впроваджених заходів пристосування та їх коригування.....	34
Висновки до розділу 3	38
Загальні висновки	39
Список використаних джерел	41
Додатки.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Для фармацевтичних компаній останнім часом актуальним є прискорення змін зовнішнього середовища та посилення його впливу на операційні процеси компаній. Вхідження країн у простір світової торгівлі, нестабільність економічної ситуації, посилення конкуренції значно ускладнюють процес управління, а перспективи розвитку стають все менш передбачуваними. За таких умов оперативних заходів, спрямованих на адаптацію фармацевтичних підприємств до нових реалій, недостатньо. Задля стабільності та керованості підприємство повинно заздалегідь враховувати зміни зовнішнього середовища, а також визначати та здійснювати заходи, спрямовані на їх адаптацію [11].

Проблеми, пов'язані з управлінням адаптацією компаній до змін зовнішнього середовища, розглядаються в працях багатьох вчених. Так, щодо удосконалення процесу корегування фармацевтичних установ до змін зовнішнього середовища, наразі відсутні науково-методичні розробки, що є одним із пріоритетних напрямів розвитку фармації. Актуальними залишаються комплексні дослідження від виділення факторів впливу зовнішнього середовища до оцінки ефективності адаптивних дій на діяльність підприємства [5].

Метою кваліфікаційної роботи є управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- проаналізувати особливості адаптивного менеджменту в організаціях;
- вивчити наукові дослідження з адаптивного менеджменту фармацевтичних установ;
- дослідити забезпечення принципів адаптивного менеджменту фармацевтичними компаніями;
- проаналізувати головні тенденції фармацевтичних компаній;

- дослідити ситуативний менеджмент на фармацевтичних підприємствах;
- розробити модель пристосування фармацевтичних підприємств;
- дослідити зміни у зовнішньому середовищі фармацевтичних компаній;
- оцінити ефективність впроваджених заходів пристосування та їх коригування.

Об'єктом дослідження є діяльність фармацевтичних компаній.

Предмет дослідження — методологічні підходи та принципи адаптивного менеджменту фармацевтичними компаніями.

В процесі роботі нами були використані такі **методи дослідження**: анкетне опитування, аналіз, системний, графічний.

Практичне значення отриманих результатів. Використання результатів цього дослідження дозволить розробити модель адаптації фармацевтичної компанії до змін зовнішнього середовища.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на X Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні досягнення фармацевтичної справи». Опубліковано статтю: Bondarieva I.V., Malyi V.V., Rudetska H.I. Change management principles of pharmaceutical enterprises/ Сучасні досягнення фармацевтичної справи: збірник наукових праць, випуск 1. – Х.: Вид-во НФаУ, 2022. – С.4-5.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, додатків. Кваліфікаційна робота викладена на 40 сторінках, включає 17 рисунків, а також 30 джерел літератури.

РОЗДІЛ I

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ УСТАНОВОЮ

1.1. Особливості адаптивного менеджменту в організаціях

Зараз фармацевтична галузь, як і інші сфери, вимагає вивчення процесу пристосування управління компаніями. Однак, незважаючи на широке використання цього поняття, досі не існує усталеної характеристики та визначення поняття «адаптивний менеджмент» [5].

Зокрема, у роботі [3] зазначається, що «адаптація — природна, спонтанна реакція економічних систем на дестабілізуючі дії».

З позиції маркетологів, пристосування є однією з ключових функцій, яка забезпечує стійке існування і розвиток установи шляхом узгодження інтересів, цілей і факторів, що їх оточують. У роботі [5] автор трактує «адаптивне управління» як «процес прийняття управлінського рішення з наступною реалізацією цілеспрямованого управлінського впливу, що забезпечує відповідну реакцію всіх структур установи на зміну зовнішніх агентів». Установи повинні ефективно адаптуватися як до позитивних можливостей, так і до загроз у сферу свого функціонування [7]. Заходи щодо адаптації до зовнішнього оточення, які впроваджуються в компанії, безпосередньо пов'язані зі стратегією підприємства, стратегія складається з двох частин: продуманих, цілеспрямованих дій і процесу адаптації (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Адаптація підприємства [6]

Види адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі представлено на рис. 1.2 [4].



Рис. 1.2 Види адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі

Класифікаційні ознаки дій з адаптації на підприємствах представлено на рис. 1.3 [15].



Рис. 1.3 Класифікаційні ознаки дій з адаптації на підприємствах

Види адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі наведено на рис.1.4 [9].

Систему, здатну до адаптації, називають адаптивною. Залежно від критеріїв виділяють такі підходи до визначення економічної безпеки підприємства [6], які наведено на рис.1.5.



Рис. 1.4 Види адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі

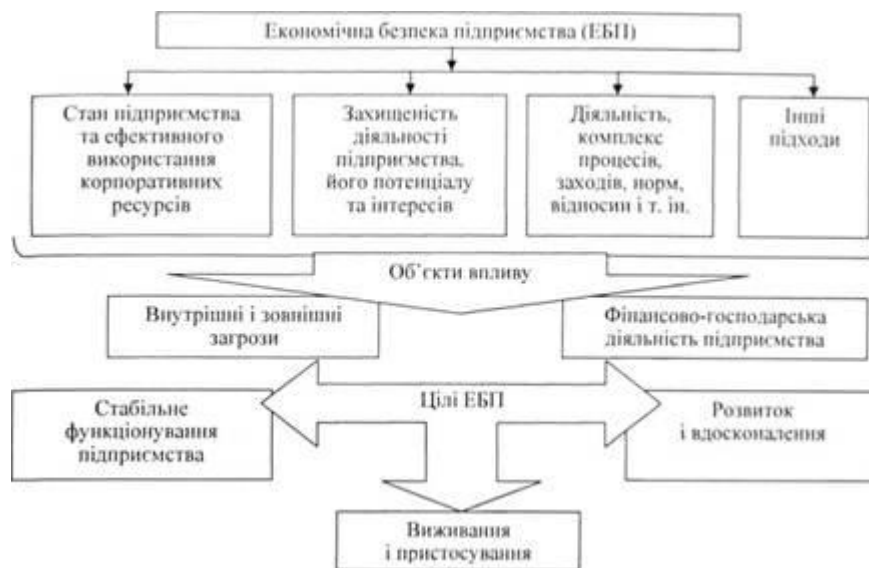


Рис. 1.5 Підходи до визначення економічної безпеки підприємства

1.2. Вивчення наукових досліджень з адаптивного менеджменту фармацевтичних установ

У випадку високої невизначеності в середовищі рекомендується розрізняти дві основні стратегії компанії [9]: пристосування до змін зовнішнього оточення та вплив на оточення, щоб бути більш сприйнятливими до операції. За високого ступеня організаційної невизначеності між умовами конкуренції та впливом державного регулювання реалізуються наступні стратегії корегування [16]:

- постійний моніторинг зовнішнього оточення, координація взаємодії організації з її ключовими підрозділами (наприклад, введення в структуру

апарату посади спостерігача, який виконує дві функції: шукає та обробляє інформацію про зміни поза установою та представляє інтереси організації за її межами);

- прогнозування та планування змін у зовнішньому оточенні, як найважливіший вид корпоративної діяльності;
- гнучка структура: дослідження показують, що вільна, гнучка структура компанії дозволяє більш ефективно адаптуватися до зовнішніх змін і здійснювати внутрішні трансформації;
- злиття та створення спільних підприємств: такі підприємства створюються для реалізації складних проектів, що потребують значних інвестицій, якщо одна з компаній не має достатнього досвіду.

В умовах нестабільного економічного середовища прийнятним є адаптивний підхід до корпоративного управління, який ґрунтується на таких принципах [6]: систематичність; адаптивність; гнучкість; ієрархія; ефективність; статистичний принцип; принцип гуманізації управління та гуманістичних процесів.

Адаптивний підхід управління підприємством включає наступні етапи [8]: аналіз впливу факторів економічного середовища на діяльність підприємства, формування політики відбору, формування організаційної культури підприємства [6].

Тому адаптація – складний процес, який починається з комплексної діагностики і може завершитися перебудовою структури. Для багатьох суб'єктів господарювання адаптація означає не лише вихід із фінансової кризи, а й мету забезпечення економічної безпеки шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення гармонії інтересів із зовнішніми суб'єктами та збереження ринкових позицій [2].

Відповідно до системного підходу термін «адаптація» може виступати в загальному вигляді в трьох аспектах: адаптація як властивість системи, яка здатна адаптуватися до можливих змін функціонування; адаптація як процес адаптації адаптивної системи; адаптація, як метод, заснований на

накопиченні та обробці інформації, адаптованої для досягнення певних критеріїв оптимізації [4].

У рамках першого аспекту варто використовувати термін адаптивність, говорячи про відповідну ознаку систем управління. Другий момент – використання терміну «адаптація» як характеристика певного процесу адаптації. У рамках третього аспекту варто згадати методи адаптації, адаптивні алгоритми, які використовують метод адаптації, а побудовані таким чином моделі слід називати адаптованими. Якщо при цьому адаптовані моделі доповнюються можливістю подальшої адаптації з появою нових спостережень, то такі моделі слід називати адаптивними [3].

Поєднання цих трьох аспектів терміну адаптація дає змогу визначити «адаптацію» (як процес), «адаптивне управління» (як функцію, що об'єднує процес і механізми адаптації), «адаптивну систему управління» (як синергетичне поєднання принципів, законів адаптації в методах системи управління, реалізуючих алгоритмів та адаптивних моделей керування) [9].

Для кожного виду адаптації визначені стратегічні цілі адаптації. Так, у першому випадку, розглядаючи адаптацію як особливість, компанія повинна освоювати нові сегменти ринку, диверсифікувати виробництво, придбавати нові види продукції, а також зберегти переваги своєї продукції та адаптувати її до ринкових умов. У другому випадку при налагодженні адаптивної системи стратегічними цілями адаптації є впровадження нових ідей і технологій, розробка нових видів матеріалів, удосконалення структури і конструкції виробів. По-третє, стратегічними цілями адаптації як методу є використання переваг політичного режиму, отримання гарантій і застосування протекціоністських заходів влади, використання соціальної ситуації в країні тощо [20].

Адаптація підприємства пов'язана зі змінами бізнес-середовища та ринку, що вимагає появи нових продуктів (послуг), задоволення потреб споживачів на більш високому рівні, і реалізується переважно через маркетингову діяльність. Лише це ґрунтується на комплексному дослідженні

процесу адаптації (рис. 1.6), застосуванні системних, ефективних методів і реалізації найважливіших орієнтирів для вирішення багатопланових завдань сучасної адаптації підприємства, забезпечення організації цього процесу, що потребує розробки концепції побудови відповідного механізму [8].

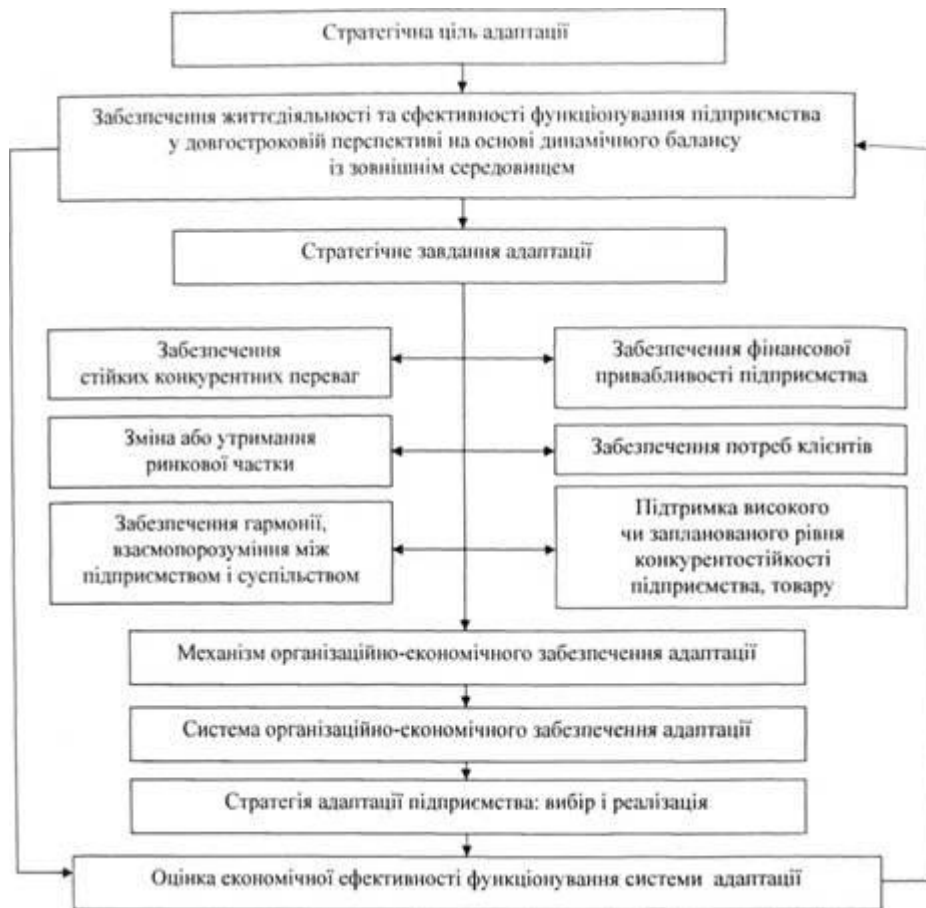


Рис.1.6. Принципова схема концепції системи управління адаптацією установи

Оскільки кожне підприємство постійно перебуває в певному середовищі і має узгоджувати свої інтереси з інтересами інших економічних одиниць, моніторинг середовища є пріоритетним для ефективної адаптації [14].

Підприємства спостерігають за зовнішнім середовищем, щоб уникнути загрози перешкод і розпізнати та скористатися сприятливими можливостями для досягнення поставленої мети. Як відкрита система підприємство залежить від зовнішнього середовища щодо ресурсів, енергії, персоналу та

постачання споживачів. Зовнішнє середовище — це сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, національних і міжнародних умов і факторів, що діють у глобальному середовищі. Зовнішнє середовище будь-якого підприємства можна визначити як поєднання двох сфер: макросередовища та мікросередовища [8].

Механізм забезпечення адаптації підприємства представлено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Механізм забезпечення адаптації підприємства

Нестабільність і невизначеність, постійний вплив зовнішнього середовища і конкуренція вимагають від установи створення системи протидії дестабілізуючим факторам, яка забезпечує ефективний стан діяльності, здатний протистояти не тільки загрози організаційного краху його структури та статусу, а також його перешкоди для досягнення мети функціонування та розвитку бізнесу, тобто досягнення економічної безпеки [7].

У загальному розумінні економічна безпека — це стан економічної системи в межах здатності протистояти загрозам і забезпечувати реалізацію економічних інтересів. Стан безпеки організації можна визначити за допомогою відповідних критеріїв та показників, що вказують на зону безпеки та формування небезпеки внаслідок реалізації загрози. Економічна безпека розглядається як властивість і функція соціально-економічної системи. Під безпекою як функцією (діяльністю) підприємства розуміється виконання суб'єктами та силами безпеки конкретних видів діяльності, спрямованих на запобігання та припинення протидії, тобто загроз [2].

Одним із основних засобів забезпечення економічної безпеки підприємства є адаптація, яка є особливо важливою з точки зору захисту та гармонізації економічної безпеки установи. При оборонному підході до економічної безпеки бізнес застосовує реактивну адаптацію, тобто пристосовується до існуючих умов. При гармонізаційному підході до економічної безпеки підприємство намагається застосовувати превентивну адаптацію. Але в будь-якому випадку для забезпечення економічної безпеки підприємства адаптація має бути ефективною [3].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Досліджено особливості адаптивного менеджменту в організаціях.
2. Вивчено наукові дослідження з адаптивного менеджменту фармацевтичних установ.

РОЗДІЛ II

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2.1. Аналіз головних тенденцій фармацевтичних компаній

Фармацевтична промисловість є одним із самих динамічних і найприбутковіших секторів світової економіки, але також одним із тих, які значною мірою регулюються державними органами [11].

Під час роботи цікавою була інформація, пов'язана з аналізом основних тенденцій ринку ліків, що впливають на діяльність українських фармацевтичних установ (рис. 2.1). Інформація отримана за результатами анкетування 7 співробітників вітчизняних фармацевтичних установ (додаток).



Рис. 2.1 Дослідження тенденцій фармацевтичного ринку, що впливають на діяльність вітчизняних фармацевтичних установ

За результатами опитування визначено, що основними тенденціями є: поява нових препаратів, розширення асортименту препаратів та виробів медичних, покращення роботи з постачальниками, або 9,6; 9,0 та 7,9 балів.

Останнім часом проблема адаптації до змін зовнішнього середовища стала актуальною для українських виробничих фармацевтичних установ [6]. Установи не можуть контролювати зміни в макросередовищі, тому змушені швидко до них пристосовуватися в процесі своєї діяльності. Організації змушені реорганізовуватися або змінюватися, що є найважливішою умовою їх ефективної діяльності. Проаналізовано значення основних змін у роботі вітчизняних фармацевтичних компаній-виробників за останні 10 років за 10-бальною шкалою (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Важливість основних змін, які відбулися в роботі українських виробничих фармацевтичних компаній за останні 10 років

Основні зміни											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
зміна організаційної структури	33.4	–	–	–	–	6.7	–	13.3	13.3	13.3	20,0
введення нових посад	–	–	–	–	13.3	–	–	13.3	40.1	13.3	20,0
розширення додаткових послуг	6.7	–	–	–	6.7	6.7	40.1	–	13.3	13.3	13.3
зміна власника	–	–	–	–	–	26.7	6.7	26.7	26.7	13.3	–
диверсифікація	–	–	–	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	–	–
поява GMP-сертифікованих підрозділів	–	13.3	–	–	–	26.7	40.1	–	6.7	13.3	–
розробка системи стимулювання працівників	–	–	–	–	13.3	13.3	6.7	33.4	6.7	13.3	13.3
Створення МІС та ПЗ маркетингової аналітики	13.3	–	–	–	–	13.3	40.1	26.7	–	6.7	–
Створення CRM системи	13.3	–	6.7	13.3	–	40.1	13.3	6.7	–	6.7	–

Найбільшу кількість балів і, відповідно, найважливішими змінами для українських фармацевтичних підприємств є розширення асортименту, введення нових посад, зміна організаційної структури та вдосконалення системи заохочення працівників. Варто зазначити, що деякі підприємства не виміряли належним чином вплив змін, таких як створення МІС та програмного забезпечення для маркетингового аналізу та створення системи CRM (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), що свідчить про те, що вони не знають цих показників або коштів ці зміни для його реалізації.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища найважливішою

умовою ефективного управління українськими виробничими фармацевтичними підприємствами є здатність до змін, але при цьому зростає стійкість персоналу до змін. Опір слід інтерпретувати як реакцію на зміни, пов'язану з непередбаченими затримками, додатковими витратами, нестабільністю стратегічних змін, спробами саботувати перетворення всередині організації або «прикрити» їх потоком інших завдань [9]. Під час роботи ми врахували процес управління змінами українських виробничих фармацевтичних установ: визначили основні причини опору персоналу змінам (рис. 2.2) та основні шляхи їх подолання [7].



Рис. 2.2 Структура основних причин опору змінам персоналу українських виробничих фармацевтичних установ

Виявилося, що 73% керівників стикаються з опором змінам персоналу, 53% з них постійно і 20% іноді. Серед основних причин опору підлеглих змінам респонденти назвали страх перед «новим» – 26% респондентів, невизначеність поточної ситуації, а також переконання, що зміни не покращать ситуацію (22% та 19%) (рис. 2.2) [11].

Основні методи подолання опору змінам українських фармацевтичних установ представлено на рис. 2.3. Серед іншого респонденти відзначили: порівняння аргументів різних сторін (застосовують 32% респондентів), відкрите обговорення ідей та заходів щодо впровадження змін (20% респондентів), залучення підлеглих до прийняття рішень (16%) [13].

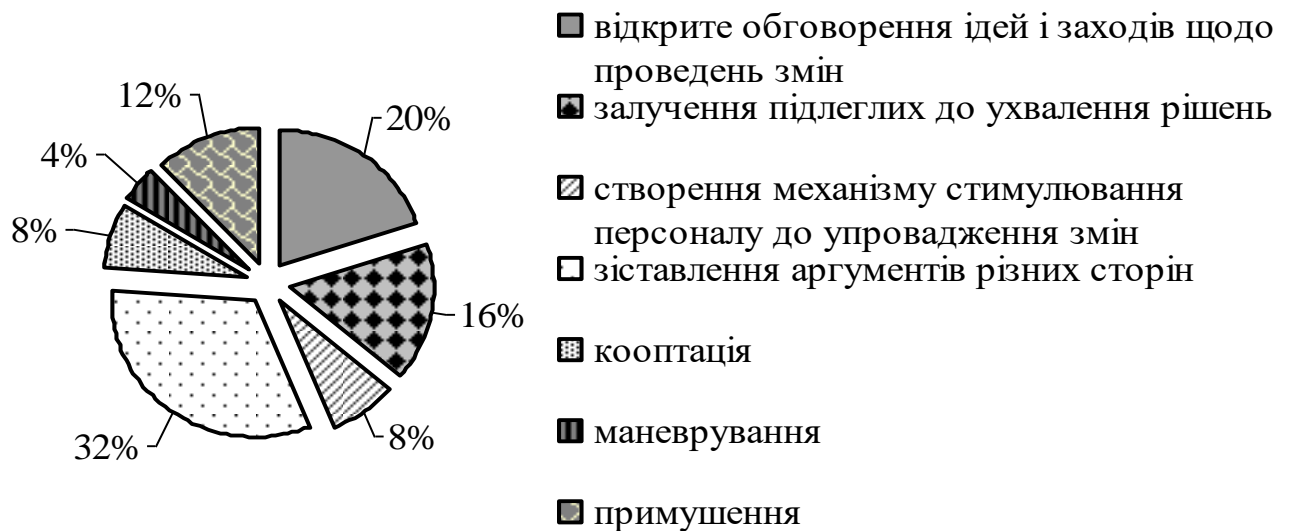


Рис. 2.3 Основні методи подолання опору змінам українських фармацевтичних установ

Управління змінами є складним і важкопрогнозованим процесом, який не має універсальної моделі успішної трансформації [3]. Водночас, для ефективного управління переїнами українських виробничих фармацевтичних підприємств доцільно дотримуватися наступних рекомендацій: проаналізувати підприємство та його потреби в трансформації; вироблення загального бачення та порядку дій; позбутися минулого; створити відчуття невідворотності змін; знайти і підтримати сильного лідера; розробляє план впровадження змін; будівництво опорних конструкцій; розвиває спілкування, залучає персонал; контролювати, покращувати та впроваджувати зміни. Тому, щоб вижити в умовах нестабільності зовнішнього середовища та адаптуватися до нової реальності, українські виробничі фармацевтичні підприємства повинні постійно змінюватися. Цей процес досить складний для організацій і потребує управління [22].

1.2 Аналіз основних адаптаційних заходів, які впроваджують українські фармацевтичні установи

Сьогодні, в умовах світової економічної кризи, робота українських виробничих фармацевтичних компаній пов'язана з різкими коливаннями

валютного курсу, нестабільністю постачання енергоносіїв, низькою платоспроможністю партнерів, відсутністю припливу інвестицій. коштів. обмін впровадження застарілого обладнання та нових конкурентоспроможних технологій. Усе це свідчить про необхідність вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств. Тому українські фармацевтичні підприємства повинні своєчасно аналізувати та прогнозувати зміни зовнішнього середовища, визначати та впроваджувати заходи, спрямовані на адаптацію підприємств до нових реалій [19].

Під час роботи респонденти фіксували адаптаційні заходи українських фармацевтичних компаній-виробників (рис. 2.4) [17].

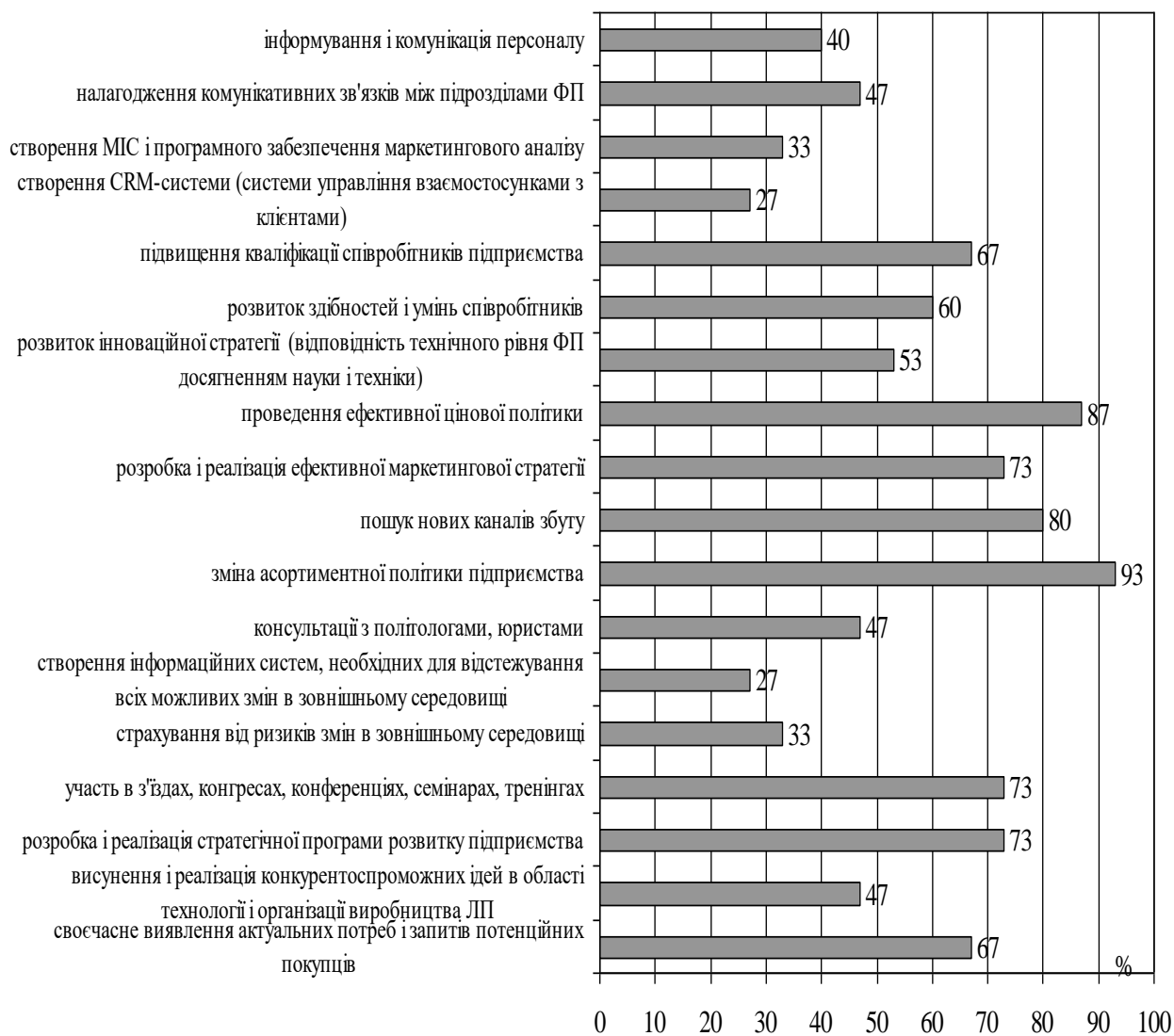


Рис. 2.4 Аналіз основних адаптаційних заходів, які впроваджують українські фармацевтичні установи

Таким чином, основними адаптаційними заходами українських виробничих фармацевтичних підприємств є: зміна політики відбору підприємств (застосовували 93% респондентів), впровадження ефективної цінової політики – 87%, пошук нових каналів збуту – 80%, розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, участь у конференціях, семінарах, тренінгах, а також розробка та впровадження стратегічної програми, спрямованої на розвиток українських виробничих фармацевтичних підприємств – 73% респондентів [14].

Найменш використовуваними виявилися наступні адаптаційні заходи: комунікація з персоналом – 40% респондентів, страхування від ризиків змін зовнішнього середовища та створення ІСУ та програмного забезпечення маркетингового аналізу – 33%, створення необхідних інформаційних систем, стежити за всіма можливими змінами зовнішнього середовища та створювати CRM-систем – 27%. Останні дані свідчать, що українські фармацевтичні підприємства мають досить низький рівень розвитку інформаційних технологій [5].

Грамотно спроектована та реалізована мережева інфраструктура в сучасних умовах стає одним із ключових елементів забезпечення роботи компаній різних галузей. Сьогодні практично для всіх організацій збільшення глобального впливу стало реальністю. Насамперед це стосується ділового світу, але все частіше торкається урядових структур, компаній та багатьох інших областей [6].

Правильне використання інформаційних технологій може бути основою побудови ефективніших процесів та чіткої організації роботи колективу. При цьому нерідко обговорюються питання відповідності корпоративних інформаційних систем до норм регулятивного законодавства, вибору оптимальних додатків, експлуатаційних витрат тощо [12].

Однак побудові якісної мережевої інфраструктури зазвичай приділяється набагато менше уваги. Занадто часто навіть досвідчені в ІТ керівники припускаються серйозної помилки, розглядаючи мережу просто як

«трубу» для переміщення даних. Зокрема, з цієї причини (згідно з прогнозами аналітиків) ІТ-підрозділи за найближчі п'ять років витратять даремно до 100 млрд доларів. На думку компанії, щоб отримати сьогодні перевагу перед конкурентами, установи повинні мати мережу, яка забезпечує наступні можливості: безпечне зберігання інформаційних активів; оптимізацію бізнес-процесів, гарантуючи їхню достатню гнучкість для успішної роботи в умовах неминучих змін; збільшення показника повернення інвестицій (ROI) використовуваних інформаційних технологій за рахунок визначення областей неефективності та витрат, що негативно впливають на основний бізнес; розгортання всіх необхідних програм; легке отримання необхідної співробітникам інформації, яка забезпечує максимальну ефективність роботи; забезпечення постійно підтримуваних каналів зв'язку усередині компанії між службовцями, а й з віддаленими клієнтами, партнерами і постачальниками; забезпечення відповідності чинному регулятивному законодавству – як глобальному, і локальному [22].

Мережа, що відповідає цим умовам, стає стратегічним активом організації і, власне, є тим, що установа називає адаптивною мережею [9].

Якщо спробувати резюмувати все перераховане однією фразою, можна сказати, що адаптивна мережа – це зв'язкова, гнучка мережна інфраструктура, що дозволяє організації підвищити безпеку і продуктивність при одночасному зменшенні складності мережевої інфраструктури [4].

Адаптивна мережа повинна бути побудована за принципом відкритої мережної інфраструктури, в яку можна легко додавати та інтегрувати нові пристрої та програми, не побоюючись, що вона застаріє і без необхідності перенавчання штату [3].

На думку розробників, така мережа має бути адаптивною тричі: до користувачів, до додатків, що працюють у ній, а також до самої організації. Розглянемо кожен із цих аспектів докладніше [8].

Адаптивні мережі мають певний «інтелект», що дозволяє ідентифікувати користувача і ті ресурси, яких він потребує. За даними

недавнього опитування, особи, які приймають рішення про проектування та побудову мережі в компаніях середнього розміру, майже три чверті віддали б перевагу саме такій, «розумній» мережі. Дослідження зазначило також, що сьогодні мобільні програми використовують понад 70% опитаних компаній. При цьому для третини фірм узгодження мобільної та бездротової стратегії та політики було у 2021 р. одним із пріоритетів, а 16% респондентів назвали його критичним для успішної роботи їхньої компанії [7].

Використання адаптивної мережі не тільки забезпечує рольовий доступ до інформаційних активів організації. При цьому гарантується, що кожному з них буде надано саме те, що він вимагає, і автоматично встановлюється продуктивність, необхідна для достатньо комфортної роботи. Так реалізується певний рівень якості обслуговування. Традиційно мережна інфраструктура поступово ускладнюється. Але належним чином розроблена адаптивна мережа зменшує складність за рахунок високого рівня автоматизації, і, зрештою, може спричинити скорочення штату ІТ-персоналу [5].

Адаптивні мережі підвищують корисність корпоративних додатків, що працюють у них. Зрозуміло, від будь-якої мережі очікується, що вона коректно співіснуватиме з бізнес-додатками. І в той же час вона повинна не заважати їх роботі і бути в змозі задовольняти вимоги, що висуваються кожним, що додається до організаційної структури. «Співпрацює» адаптивна мережа з програмами так само, як і з користувачами, забезпечуючи відповідність їх вимогам до продуктивності. Крім того, адаптивні мережі відкриті і готові до конвергенції, тобто здатні легко об'єднати різні програми — ІР-телефонію, настільний відео зв'язок, обчислення на вимогу, спільну роботу програмного забезпечення наступних поколінь (або навіть більш віддаленого майбутнього) [7].

Інтелект адаптивної мережі дозволяє їй «розуміти», як по ній переміщається додаток, і таким чином відповідати на потреби та оптимізувати роботу кожного програмного забезпечення. Наприклад, для голосових програм забезпечується відповідне забезпечення для підтримки якості голосу з

таким рівнем безпеки, щоб і захистити програму, і зробити її оптимально налаштованою для користувачів. Слід також зазначити, що багато мережевих компаній мають у своєму арсеналі численні архітектури, що відрізняються одна від одної, розроблені спеціально для певних корпоративних додатків. Адаптивна мережа в цьому відношенні, навпаки, не «мережа мереж», а універсальна інфраструктура, яка одночасно підтримує всі програми [3].

Насправді адаптивні мережі дозволяють організаціям зосередитися на ділових цілях, скорочуючи витрати на управління мережею. Тенденція до побудови мереж такого типу досить швидко стає загальною. Аналітична компанія відзначила не тільки те, що все більше організацій купують мережеві технології, а й те, що вони воліють вкладати капітал у передові розробки, як зазначається у звіті, «щоб зробити свою мережу безпечнішою, надійнішою та ефективнішою, що, своєю чергою, має знизити довгострокові експлуатаційні витрати» [14].

Вона має довгу історію розробки та просування мережних промислових стандартів, у тому числі в галузі безпеки. Насамперед вони спрямовані на зменшення складності, необхідної для максимального спрощення інтеграції різних технологій та продуктів. Адаптивні мережі забезпечують організаціям можливість взаємодії обладнання від різних постачальників та гнучкість при розгортанні рішень. У компанії вважають, що інновації, які вводять нові промислові стандарти – це шлях практичного здійснення технологічних нововведень. Це також означає, що клієнти можуть масштабувати свої адаптивні мережі зі зростанням організації та змінами в технологіях та на ринку [5].

Підхід установи докорінно відрізняється від принципів низки компаній, які наполягають, щоб замовники використовували їх рішення, засновані на закритих технологіях і які містять абсолютно всі складові, потрапляючи таким чином у залежність від єдиного розробника. Концепція установи – застосування відкритих стандартів – забезпечує гнучкість та можливість інтеграції продуктів інших постачальників, що зазвичай підвищує якість та

корисність рішення за рахунок вибору найбільш прийнятних компонентів [7].

Стратегія превентивного захисту установи, що використовується компанією, реалізує перший в індустрії підхід до забезпечення безпеки і є фундаментальною характеристикою адаптивної мережі. Він полягає в тому, що система реагує на загрози, що виникають практично в режимі реального часу, що повинно дозволити обробляти як звичайні інциденти, так і можливі, невідомі [5].

Як зазначали вчені досягнення цінності рішень для клієнтів завжди означало зробити передову технологію доступною та зручною сьогодні та в майбутньому. Крім того, цінність рішень установи підвищується за рахунок єдиної в галузі довічної гарантії та регулярного безкоштовного оновлення програмного забезпечення. Серед них в установі можна назвати перше інтегроване дротове/бездротове рішення для управління корпоративними мережами, компоненти, що реалізують превентивну стратегію захисту, або, наприклад, розроблені спеціально для мереж компанії чіпи четвертого покоління. Ці процесори забезпечують роботу пристроїв на швидкості, що відповідає швидкості фізичного поширення сигналу (тобто практично без затримок) і мають програмовану логіку, завдяки чому її можна змінювати в залежності від цілей організації та легко масштабувати рішення. Два головні завдання ІТ-менеджера – правильно купити обладнання та надалі підтримувати його роботу (і саме обладнання) у хорошому стані. Звичайно, дуже багато означає його ціна, і вона у ряді випадків може стати визначальною у виборі. Однак не менш важливо, скільки згодом обійдеться експлуатація придбання, включаючи витрати на підтримку, оновлення використовуваного програмного забезпечення і т. д. Досить часто витрати виявляються невиправдано великими [8].

Компанії, по суті, необхідне обладнання, яке перш за все вирішуватиме основні бізнес-завдання та зростатиме разом з її бізнесом, а також дасть можливість розгорнути сервіси, які сьогодні не використовуються, але знадобляться надалі. Саме тому установка пропонує своїм клієнтам не просто

комутатори як пристрої передачі пакетів, але рішення, яке зможе задовольнити вимоги компанії і через багато років. Таким чином, проаналізувавши основні зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, необхідно розробити адаптивну модель управління українськими виробничими фармацевтичними підприємствами, яку реалізовано на прикладі вітчизняної фармацевтичної установи [3].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. На основі експертних оцінок керівників фармацевтичних установ визначено основні тенденції фармацевтичного ринку, що впливають на діяльність підприємств фармацевтичного профілю, з яких найбільш значущими респонденти відзначили появу нових лікарських засобів та розширення асортименту препаратів і виробів медичних.

2. Вивчено процес управління змінами. Виявлено, що 73% керівників стикаються з опором змінам з боку персоналу, з яких 53% стикаються з постійним опором. Серед основних причин опору підлеглих змінам респонденти назвали страх перед «новим», невизначеність ситуації та переконання, що зміни не покращать ситуацію. Розроблено основні методи подолання опору змінам фармацевтичних установ: порівняння аргументів різних сторін, відкрите обговорення ідей і заходів, пов'язаних із впровадженням змін, залучення підлеглих до прийняття рішень.

3. Виділимо найбільш часто реалізовані адаптаційні заходи фармацевтичних установ: зміна політики відбору підприємств, впровадження ефективної цінової політики, пошук нових каналів збуту, розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, участь у конгресах, з'їздах, конференціях, семінарах, навчання та розвиток, а також виконання програми стратегії розвитку фармацевтичних установ. Найменше використовувалися наступні адаптивні заходи: інформування та комунікація персоналу, страхування від ризиків змін у зовнішньому середовищі та створення маркетингових інформаційних систем.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ПРИСТОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Дослідження змін у зовнішньому середовищі фармацевтичних компаній

На основі взаємодії одиниць фармацевтичних установ алгоритм процесу адаптації до змін зовнішнього середовища представлено на рис.3.1 [2].

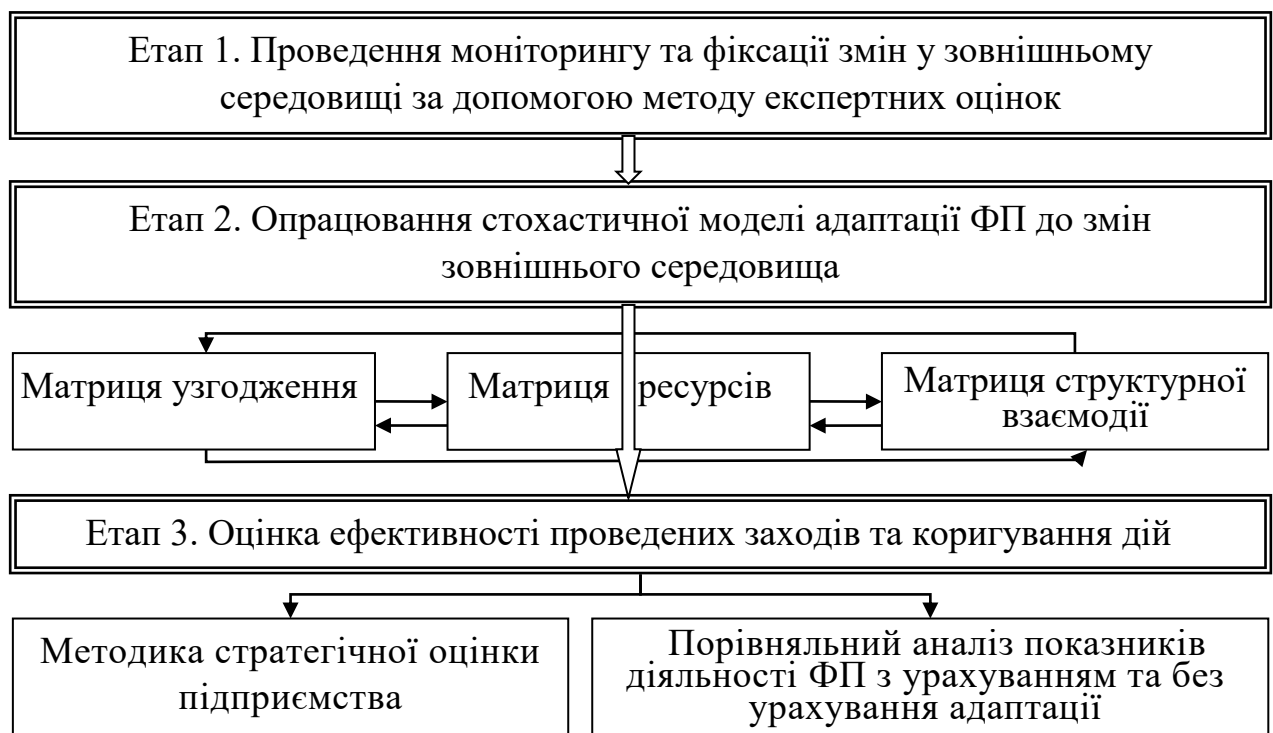


Рис. 3.1 Алгоритм процесу адаптації установи до змін зовнішнього оточення з урахуванням взаємодії структурних підрозділів

У результаті опитування працівників чотирнадцяти провідних вітчизняних установ фармацевтичного сектору отримали експертну оцінку ступеня впливу факторів зовнішнього макро- та мікросередовища на роботу фінансових установ. Розраховані середні оцінки впливу складових факторів макро- та мікрооточення на роботу установ фармацевтичного сектору містяться в табл. 3.1 у вигляді семантичного диференціалу.

Таблиця 3.1

**Оцінка впливу складових факторів макросередовища на роботу
фармацевтичної установи та середні показники**

Компоненти факторів макросередовища	бали						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ							
1. Зміна числа народження							
2. Міграція населення							
3. Старіння населення							
4. Національна структура населення							
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ							
1. Доходи населення							
2. Рівень інфляції							
3. Введення ПДВ на ВМП							
4. Підвищення рівня цін							
5. Зростання цін на енергоносії							
6. Умови надання (прийняття) кредиту							
7. Зміни валютного курсу							
8. Рівень безробіття							
9. Вступ України до СОТ							
10. Зростання ВВП							
11. Розвиток страхової медицини							
ФАКТОРИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА							
1. Забруднення навколишнього середовища							
2. Зміна вартості енергії і природні ресурси							
3. Зростання вимог щодо дотримання екологічних норм (зростання витрат)							
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ЧИННИКИ							
1. Поява нових технологій у виробництві лікарських засобів							
2. Випуск оригінальних ліків							
3. Рівень технології виробництва ліків							
4. Комп'ютеризація промислових підприємств							
5. Інформування суб'єктів господарювання							
6. Питома вага кваліфікованих робітників у галузі							
7. Співпраця з науково-дослідними інститутами та університетами							
8. Стажування співробітників інших компаній на кращих закордонних підприємствах							
9. Посилення державного контролю за доброякістю та безпекою товарів							
10. Співпраця з вітчизняними установами							
11. Перехід на GMP							
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ							
1. Захворюваність населення							
2. Доступність інформації для громадськості							
3. Рекламні кампанії							
4. Традиції в лікуванні							
5. Рівень самолікування							

ХФЗ "Червона зірка"

.....
середні
показники

Таблиця 3.2

**Оцінка впливу факторів мікро оточення на роботу ВАТ «ХФЗ
«Червона зірка» та середні показники установ**

Компоненти факторів мікросередовища	балів						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
ГОНКИ							
1. Поява нових конкурентів							
2. Посилення існуючих конкурентів							
ОРГАНІЗАЦІЇ СПОЖИВАЧІВ							
1. Платоспроможність							
2. Надійність							
3. Своєчасність платежів							
4. Умови доставки							
ПОСТАЧАЛЬНИКИ							
1. Вибір і якість продукції							
2. Умови продажу							
3. Умови доставки							
4. Надійність постачальника							
5. Наявність ексклюзивних пропозицій							
6. Репутація постачальника							
ВІДНОСИНИ З АУДИТОРІЄЮ							
1. Фінансові кола (банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми, інвестори)							
2. Вплив органів державної влади							
3. Вплив засобів масової інформації (рекламних агентств, газет, журналів, радіо та телестанцій)							
4. Громадські організації, громадські групи тощо.							
5. Місцева контактна аудиторія (громади, релігійні організації тощо)							
6. Власні працівники та робітники							
7. Страхові компанії							
8. Посередники							

Оцінивши ступень впливу факторів макросередовища установи із середніми показниками підприємства, можна зробити висновок, що оцінки установи демонструють незначну різницю. У більшості випадків ця різниця позитивна. Окрім таких оцінок, як міграція населення, вступ України до СОТ, комп'ютеризація промислових підприємств, перехід на GMP. Щодо оцінок ступеня впливу факторів, що складають мікросередовище установи, одні відповідають середнім оцінкам, інші мають позитивну динаміку порівняно із середніми.

Після моніторингу та оцінки впливу факторів зовнішнього середовища

необхідно розробити та адаптувати наведену в [5] модель, яка дає змогу описати процеси трансформації внутрішнього середовища ВАТ ХФЗ «Червона зірка» шляхом постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

3.2 Оцінка ефективності впроваджених заходів пристосування та їх коригування

Адаптації підприємства до змін зовнішнього оточення, представлена у вигляді системи аналізу, яка адекватно описує процеси трансформації внутрішнього середовища підприємства шляхом постійної адаптації до змін зовнішнього оточення. Процес адаптації установи до змін зовнішнього оточення можна представити у вигляді узагальненої схеми (рис. 3.2).

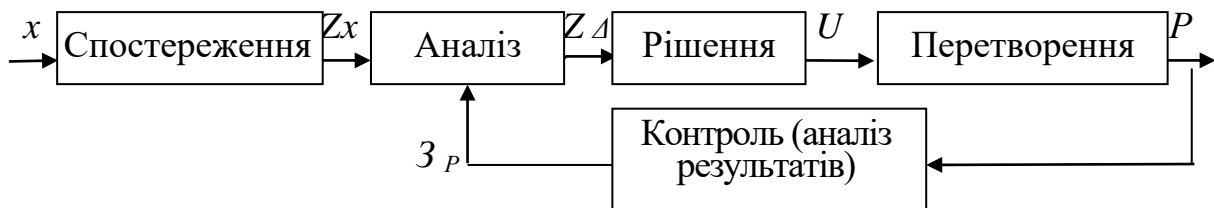


Рис. 3.2 Схема процесу пристосування установи фармацевтичної сфери до змін зовнішнього оточення

На діаграмі використовуються такі назви:

X — предикторів зовнішнього оточення, зміна яких потребує негайної реакції установи;

Z_x — з урахуванням можливої інформаційної невизначеності;

Z_Δ — результати аналізу відхилення стану установи від вимог, продиктованих змінами зовнішнього оточення;

U — це управлінське рішення, яке потребує здійснення відповідних перетворень у внутрішньому середовищі установи.

R — результати адаптаційних перетворень внутрішнього середовища установи;

Z_p — спостереження за результатами адаптаційних перетворень внутрішнього середовища.

Процес корегувальних перетворень також можна представити у вигляді стохастичної математичної моделі системи, яка укладена зворотнім зв'язком за наслідками перетворень (рис. 3.3).

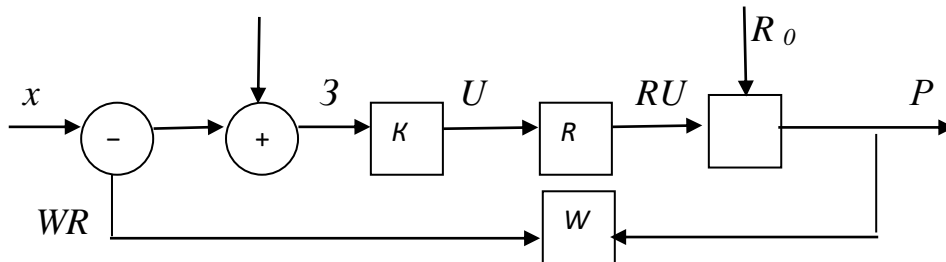


Рис. 3.3. Структурна схема стохастичної математичної моделі пристосування установи до змін зовнішнього середовища.

У цій моделі $X \in x$ -вимірним вектором, визначеним у просторі станів зовнішнього середовища організації, компоненти якого є найбільш істотними факторами зовнішнього середовища для установи. В узагальненому x -вимірному векторі інформаційної невизначеності γ враховано складову, що виникає внаслідок помилок аналізу зовнішнього середовища, а також складову, що виникає внаслідок помилок моніторингу стану організації. Під p розуміють r -вимірний вектор, який визначає кількість змінних внутрішнього середовища установи, що піддаються адаптивним перетворенням. Іншими словами, r кількість структурних підрозділів фінансової установи. Зрозуміло, що в загальному випадку $r \neq x$.

На рис. 3.4 наведено структурну схему процесу адаптації для випадку $x=2$, $r=3$: ФП реагує на зміни двох істотних факторів зовнішнього оточення зміною трьох своїх структурних відділів [5].

Координаційна матриця формує систему цілей адаптації, створюючи зв'язок і необхідний кількісний рівень перетворень. Загалом усі фактори внутрішнього середовища компанії (наприклад, усі структурні підрозділи чи функціональні одиниці) узгоджені з усіма факторами зовнішнього середовища. У разі, якщо, на думку керівництва, немає необхідності узгоджувати внутрішній фактор з конкретним фактором зовнішнього

середовища, відповідну складову матриці узгодження слід вважати нульовою [19].

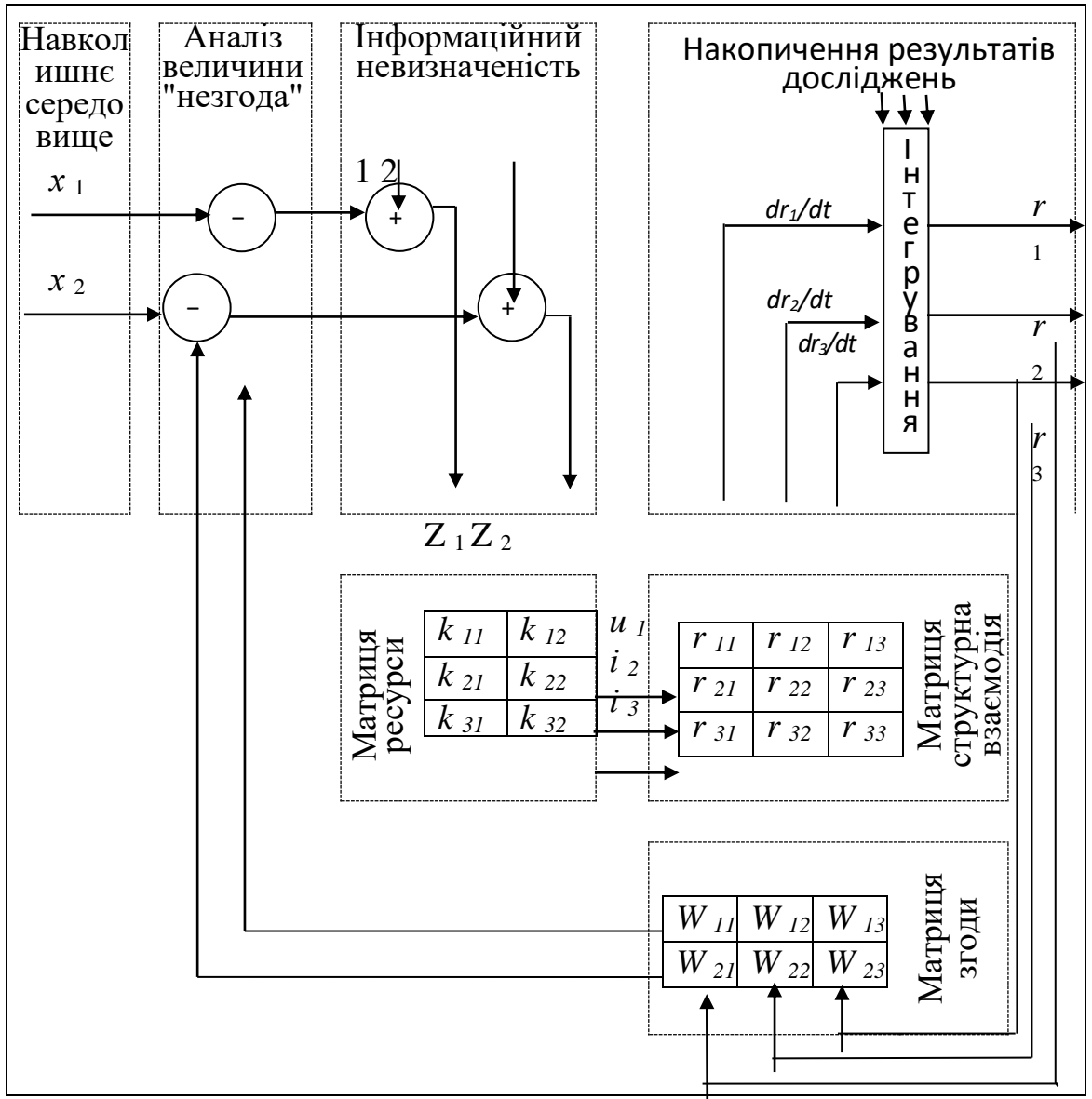


Рис. 3.4 Структурна схема моделі адаптації установи до змін зовнішнього оточення для $x = 2$ і $r = 3$

Ступінь взаємодії підрозділів досліджуваної установи, який визначається за оцінками керівників підрозділів, представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ступені взаємодії структурних підрозділів досліджуваної установи

r	Виробничий відділ	Фінансовий сервіс	Служба маркетингу	відділ кадрів	Комерційний відділ
Виробничий відділ	1	0,8	0,4	0,4	0,4
Фінансовий сервіс	0,8	1	0,9	0,1	0,9
Служба маркетингу	0,4	0,9	1	0,2	0,8
відділ кадрів	0,4	0,1	0,3	1	0,3
Комерційний відділ	0,4	0,9	0,8	0,2	1

У випадку досліджуваної установи впровадження стохастичної моделі було доручено працівникам відділу маркетингу, які мають значні внутрішні резерви для реалізації цього завдання [5].

Першим етапом стохастичної моделі є спостереження за факторами зовнішнього середовища з урахуванням можливої інформаційної невизначеності. Під час цієї роботи доцільно об'єднати зусилля відділу маркетингу з іншими підрозділами, які займаються дослідженням окремих аспектів зовнішнього оточення [7].

Наступним кроком є моделювання процесу адаптації установи фармацевтичного профілю до змін зовнішнього середовища існує оцінка ефективності впроваджених корегувальних заходів та контроль за ними. Критерії та методи оцінювання адаптації кадрів наведено на рис. 3.5 [24].

Схема містить результати стратегічної оцінки досліджуваного підприємства, яку проводили опитувані керівники структурних підрозділів, і в результаті розраховували середні інтегральні стратегічні оцінки для кожного напрямку (загальна оцінка підприємства, ресурсів, знань, використання ресурсів та знань для досягнення стратегічних цілей) та підприємства [8].

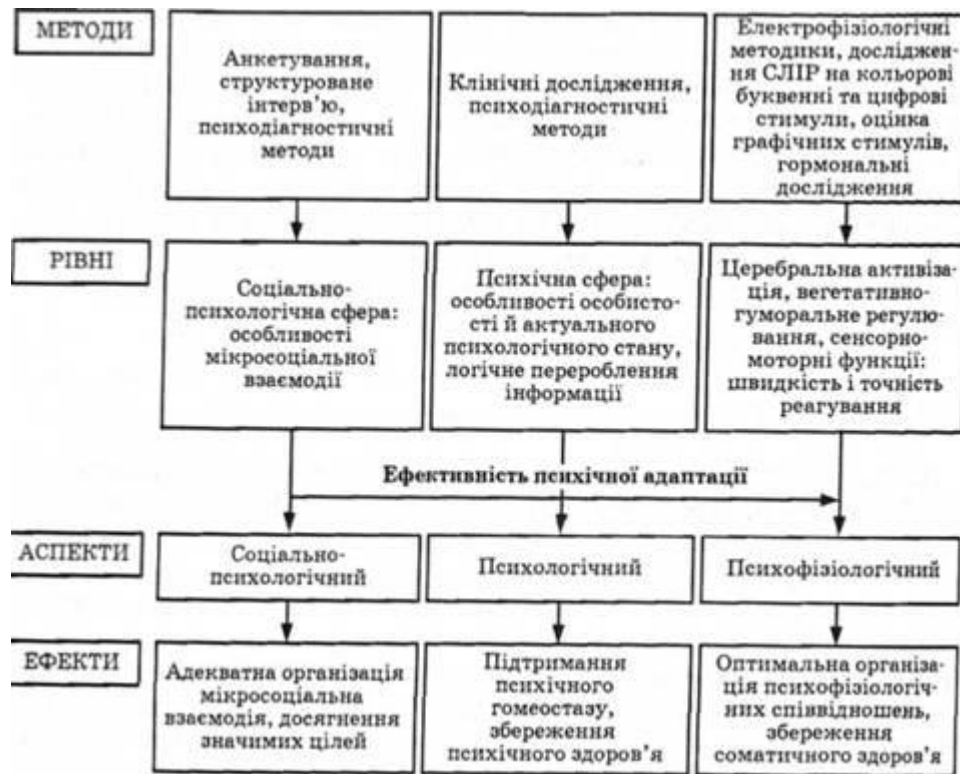


Рис. 3.5 Критерії та методи оцінювання адаптації кадрів

Порівняльний аналіз показників діяльності установи з урахуванням і без урахування пристосування дозволяє виокремити ту частину значень показників, яка зумовлена впровадженням пристосування (рис. 3.6).

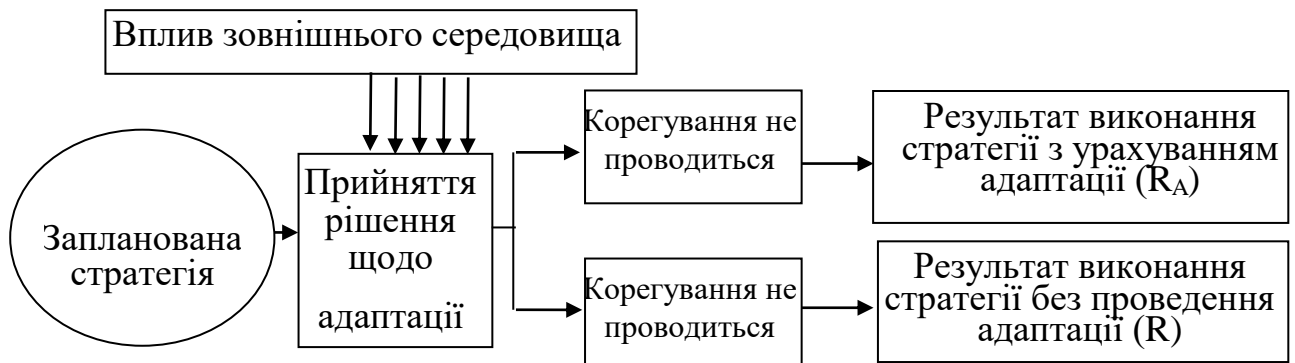


Рис. 3.6 Схема модифікації корпоративної стратегії під впливом агентів середовища

Результати аналізу наведено в табл. 3.2. Для спрощення аналізу в даному випадку ми розглядали лише заходи адаптації, такі як активація рекламної діяльності. Використані дані стосуються рекламної кампанії лікарських засобів (період кампанії – вересень-жовтень 2019 року).

Таблиця 3.3

Дані пристосування для установ

Індикатори	показники	Під час адаптації	Значення індикатора, припускаючи, що R адаптація не виконана	Різниця між показниками, коли адаптація реалізована і коли вона не здійснюється (RA-R)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис . грн.	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: цей показник враховує витрати на активізацію рекламної кампанії.

За даними табл. 3.3, пристосування було необхідне для бізнесу через відмову. Пристосовуючись до ринкової ситуації, завод не тільки не мав би прибутку, але навіть став би збитковим (валовий прибуток без пристосування склав би -18100 грн.). Таким чином, підтверджується теза про необхідність пристосування установ фармацевтичного профілю до зовнішнього оточення.

Нам здається, що більшість організацій вважають, що їм потрібно змінюватися швидше та більш комплексно, ніж будь-коли раніше. Для великих підприємств це частково обумовлено постійною загрозою зриву з боку нових, менших і спритніших конкурентів. Ця тенденція спочатку була рушійною силою новаторів у галузях, орієнтованих на споживачів, де компанії успішно кинули виклик і переосмислили існуючі бізнес-моделі, головним чином завдяки прогресу в технологіях і величезним можливостям масштабу, які надає Інтернет. Що вирівняло конкурентне поле. Підприємство також все частіше знаходить свій шлях до бізнес-ринків. Однією з ключових

відмінностей, що ЕСМ – це не те саме, що організаційна гнучкість. Хоча вони дуже тісно пов'язані [7].

За останні кілька років було багато написано про необхідність підвищення рівня гнучкості, і немає сумнівів, що це ключова мета установ. Зокрема за результатами досліджень, більшість установ вважають «гнучкість і співпрацю» критично важливими для успіху своєї організації (хоча лише 4% вважають себе «надзвичайно гнучкими сьогодні») [2].

Дослідження виявило, що хоча менше 10% організацій завершили трансформацію гнучкості, колосальні 75% бачать гнучкість організації як у першому, так і в трьох пріоритетах для них [8].

Гнучкість можна визначити як здатність установи швидко змінюватися або адаптуватися у відповідь на зміни на ринку. Це може включати в себе здатність розбивати організаційні синоніми або більшу увагу до управління ризиками як важливих факторів досягнення гнучкості. Таким чином, підвищення організаційної гнучкості, як правило, зосереджується на багатьох аспектах культури, технологій, операцій і процесів організації. Отже, багато установ, які оцінюють свою гнучкість як високу або помірну, також повідомляють, що вони дуже ефективні в змінах. Насправді вони бачать у цьому рушійну силу, а не результат [4].

Довгий час управління змінами асоціювався лише з однойменною компетенцією поведінки. На профільних тренінгах лідерів навчали проводити людей через трансформації, а працівників приймати зміни. Модель управління змінами була представлена як комплексний процес із кількох кроків, а сам термін обмежувався лише планом навчання та комунікацією. Класичні схеми сьогодні є недостатніми для складних трансформаційних процесів [7].

Швидкість і кількість змін, які могутньою хвилею накривають бізнес в останнє десятиліття необхідно враховувати в роботі фармацевтичних організацій [1].

Дослідження показують, що все більше фармацевтичних компаній у світі усвідомлює необхідність застосування технології управління змінами на всіх рівнях організації. Для цього в організаційній структурі з'являються нові ролі управлінців із змінами чи створюються окремі центри експертизи. Change-менеджери – це кваліфіковані експерти, які мають низку різноманітних методологій та підходів і в залежності від масштабу та комплексності змін, що витягують необхідний інструментарій зі свого портфеля [22].

Управління змінами консолідує найкращі практики та розробки. Таким чином, управління змінами перестає бути лише компетенцією лідерів та розвивається як повноцінна професія [5].

Для успішного впровадження змін вже недостатньо володіти лише методологією. Сьогодні управління змінами – це крос-дисциплінарна сфера, де застосовуються інструменти та техніки з різних напрямків: організаційного розвитку, менеджменту, психології, культурології, бізнесу тощо [6].

Кожна зміна – своєрідний продукт, який також потрібно продати: зацікавити ідеєю, сформувати лояльність та відданість у «клієнтів». І тут допомагають інструменти маркетингу – правильне позиціонування, сегментація клієнтів, визначення ключових меседжів, стратегія комунікації і просування. Враховуючи, що ми живемо у світі digital, необхідно також планувати та проводити кампанію з просування змін із використанням інструментів цифрового маркетингу [27].

Мета управління змінами полягає також у формуванні причетності людей до змін, тому важливу роль відіграють навички медіації. Фасилітація допомагає поєднати людей навколо ідеї, структурувати обговорення та різні точки зору, привести їх до єдиного бачення [8].

Медіація – незамінна навичка для вирішення суперечливих ситуацій. Як відомо, опір – це цілком природна реакція на зміну, адже вона зачіпає різні групи стейкхолдерів з несхожими потребами та інтересами, відмінними

точками зору на те, що відбувається. Тому балансування інтересів та врегулювання спірних ситуацій – це стандартна ситуація для будь-якого change-менеджера [2].

Техніка дизайну мислення допомагає при розробці нових програм та процесів. При цьому важливо не тільки зробити дизайн і наділити процес новими атрибутами, а й врахувати всі наявні практики та вимоги, обумовлені, наприклад, законодавством чи внутрішньою політикою компанії [3].

І тут завжди відбувається зіткнення між напруженим «новим» та комфортним «старим». Таким чином, техніки дизайну мислення допомагають не лише створювати, а й мінімізувати опір, а також підвищують залучення учасників робочої групи [3].

Часом спланувати та підготуватися до змін немає можливості. Це трапляється, якщо change-менеджер приступає до роботи, коли проект вже запущено або коли необхідно терміново включати антикризовий режим – як було, наприклад, після початку пандемії коронавірусу. Однозначно, список знань, умінь, навичок та компетенцій можна продовжувати [9].

Дуже важливо вміти вимірювати ефективність управління змінами. Це дозволяє керувати не лише процесом змін, а й очікуваннями стейкхолдерів. Тому після кожної дії чи заходу необхідно вимірювати ефективність, обов'язково збираємо зворотний зв'язок, аналізуємо дані, спілкуємося зі стейкхолдерами та використовуємо отриманий досвід у наступній ітерації. Наприклад, рівень готовності та сприйняття змін у конкретних підрозділах, де вони впроваджуються, рівень задоволеності співпрацею з проектною командою, рівень підтримки з боку топ-менеджменту, ефективність комунікаційних кампаній, обсяги, реакції, рівень задоволеності чи плинність [15].

Консультативна рада зі змін — це група, до якої входять зазначені посадові особи та яка оцінює ризики, пов'язані з кожним запитом на зміну та підтверджує (або відхиляє) їх. Як правило, консультативна рада зі змін

регулярно проводить заплановані зустрічі для розгляду всіх запропонованих змін, залучаючи при необхідності експертів, які б обґрунтовували необхідність змін та оцінювали їх разом із членами ради. Консультативна рада зі змін традиційно вважається суворим етапом контролю над впровадженням змін [27].

З цієї причини, а також через збори, довгі беклоги запитів на зміни та простою основної роботи ставлення до консультативної ради зі змін серед співробітників компаній найчастіше зневажливе. На щастя, сьогодні багато рад йдуть у ногу з часом і підтримують гнучкість постачання програмного забезпечення, виконуючи швидше стратегічне консультування. Ради стають консультативним органом, відповідальним за відстеження тенденцій, рекомендацію відповідних методик, а також пошук методів оптимізації надання послуг та зниження ризиків [6].

Існує думка, що збори ради — неприємний захід. Ми жорстко критикуємо їх за втрату часу, за недосягнення цілей, залучення великої кількості випадкових людей і за те, що вони взагалі проводяться, незважаючи на можливість листування електронною поштою. Іноді це відбувається через те, що на раду традиційно покладається занадто багато відповідальності [5].

Водночас у зборах консультативної ради зі змін традиційно беруть участь різні зацікавлені особи, яким доводиться приймати глобальні рішення, пов'язані з безпекою різноманітних змін. І найчастіше збори відбуваються наприкінці тижня, коли втомлені співробітники хочуть якнайшвидше поїхати додому. Простіше кажучи, збори консультативної ради зі змін заздалегідь приречені на невдачу [14].

Більше того, на зборах консультативної ради зі змін переважно обговорюється ризик виникнення інцидентів при впровадженні змін. Безумовно, це важливий аспект, але при цьому не менш важливо оцінювати ризики, пов'язані із затримкою цінних змін. Занадто повільна динаміка розвитку товару може завдати шкоди клієнтам і навіть розорити компанію, з урахуванням високої конкуренції над ринком програмного забезпечення,

наданого як послуга [4].

Можна підвищити пріоритет ролі консультативних рад зі змін і зробити їх більш вузькоспеціальною. За наявності потрібних методик багато змін може бути автоматизовано. Таким чином, консультативна рада зі змін може стати важливим консультаційним етапом впровадження змін, на якому відстежуються різні тенденції, і разом з командами шукати шляхи прискорення змін, які мають важливість для клієнтів [30].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Запропоновано алгоритм процесу пристосування установ до змін зовнішнього оточення з урахуванням взаємодії структурних підрозділів. За допомогою методу експертних оцінок досліджено ступінь впливу основних факторів прямого та опосередкованого середовища на діяльність установ фармацевтичного сектору. Розроблено модель пристосування до змін зовнішнього оточення на прикладі фармацевтичної установи, представлену у вигляді аналітичної системи, яка адекватно описує процеси трансформації внутрішнього середовища організації. Ефективність і швидкість процесу пристосування організації визначається взаємодією на системному рівні трьох матриць: координаційної, ресурсної та взаємодії підрозділів. Використання цієї моделі дає можливість підвищити конкурентоспроможність установ.

2. Проведено порівняльний аналіз методів оцінки пристосування до змін зовнішнього оточення. Наведено переваги та недоліки цих методів.

3. Оцінку продуктивності заходів пристосування та коригування проведено на прикладі вітчизняної фармацевтичної установи з використанням методології стратегічної оцінки компанії та порівняльного аналізу показників діяльності установи з урахуванням та без урахування пристосування.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Досліджено особливості адаптивного менеджменту в організаціях. Вивчено наукові дослідження з адаптивного менеджменту фармацевтичних установ.

2. На основі експертних оцінок керівників фармацевтичних установ визначено основні тенденції фармацевтичного ринку, що впливають на діяльність підприємств фармацевтичного профілю, з яких найбільш значущими респонденти відзначили появу нових лікарських засобів та розширення асортименту препаратів і виробів медичних.

3. Вивчено процес управління змінами. Виявлено, що 73% керівників стикаються з опором змінам з боку персоналу, з яких 53% стикаються з постійним опором. Серед основних причин опору підлеглих змінам респонденти назвали страх перед «новим», невизначеність ситуації та переконання, що зміни не покращать ситуацію. Розроблено основні методи подолання опору змінам фармацевтичних установ: порівняння аргументів різних сторін, відкрите обговорення ідей і заходів, пов'язаних із впровадженням змін, залучення підлеглих до прийняття рішень.

4. Виділимо найбільш часто реалізовані адаптаційні заходи фармацевтичних установ: зміна політики відбору підприємств, впровадження ефективної цінової політики, пошук нових каналів збуту, розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, участь у конгресах, з'їздах, конференціях, семінарах, навчання та розвиток, а також виконання програми стратегії розвитку фармацевтичних установ. Найменше використовувалися наступні адаптивні заходи: інформування та комунікація персоналу, страхування від ризиків змін у зовнішньому середовищі та створення маркетингових інформаційних систем.

5. Запропоновано алгоритм процесу пристосування установ до змін зовнішнього оточення з урахуванням взаємодії структурних підрозділів. За допомогою методу експертних оцінок досліджено ступінь впливу основних факторів прямого та опосередкованого середовища на діяльність установ

фармацевтичного сектору. Розроблено модель пристосування до змін зовнішнього оточення на прикладі фармацевтичної установи, представлену у вигляді аналітичної системи, яка адекватно описує процеси трансформації внутрішнього середовища організації. Ефективність і швидкість процесу пристосування організації визначається взаємодією на системному рівні трьох матриць: координаційної, ресурсної та взаємодії підрозділів. Використання цієї моделі дає можливість підвищити конкурентоспроможність установ.

6. Проведено порівняльний аналіз методів оцінки пристосування до змін зовнішнього оточення. Наведено переваги та недоліки цих методів.

7. Оцінку продуктивності заходів пристосування та коригування проведено на прикладі вітчизняної фармацевтичної установи з використанням методології стратегічної оцінки компанії та порівняльного аналізу показників діяльності установи з урахуванням та без урахування пристосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №12 (114). С. 101-105.
2. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 12 (114). С. 101-105.
3. Браунинг П. Современные экономические теории. М.: Экономика, 2012. 342 с.
4. Геворкян А.Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії "адаптація" підприємств [Електронний ресурс] / А. Ю. Геворкян // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. 2018. № 14. Режим доступу: kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Актуальні_проблеми_управління/2011/14/5_14_2018.html.
5. Геворкян А.Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії "адаптація" підприємств (Електронний ресурс] *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. 2018. № 14. Режим доступу: kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Актуальні_проблеми_управління/2011/14/5_14_2014.html.
6. Ждаміров Є.Ю. Сутність адаптації управління функціонуванням підприємств. *Вісник СНАУ*. 2019. № 6/1. С. 93-101.
7. Жихор О. Б. Економічна безпека: навч. посібник. Харків: ХІБС УБС НБУ, 2015. 138 с.
8. Жихор О.Б. Економічна безпека: навч, посібник. Харків: ХІБС УБС НБУ. 2019. 138 с.
9. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття "адаптація підприємств"// *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. Т. 2. С. 172-174.
10. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття "адаптація

підприємств"//Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. Т. 2. С. 172-174.

11. Мартыненко Н. Технология менеджмента. К.: МП "Леся", 2018. 800 с.

12. Мельник А.О. Становлення та розвиток поняття "адаптація підприємства"// *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2014. Ч. 2. Т. 2. – № 1. С. 135-138.

13. Мельник А.О. Становлення та розвиток поняття "адаптація підприємства"// *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2017. Ч. 2. Т. 2. № 1. С. 135-138.

14. Отенко І.П. Методологічні аспекти управління адаптивністю підприємства. Научные труды ДонНТУ. 2018. № 33 (1). С. 35-39.

15. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: монография. Харьков: ХНЭУ, 2016. 256 с.

16. Панкратова Л.А. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. Х.: ХНТУСГ, 2019. Вип. 30. С. 239-242.

17. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. М.: Финансы и статистика, 2018. 362 с.

18. Швиндина А.А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям. *Вісник СумДУ*. 2018. № 1. С. 20-24.

19. Ackerman-Anderson L.S., Anderson D. The change leader's roadmap: How. 2021. № 1. P. 21-25.

20. Anderson D., Ackerman Anderson L.S. Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders. Jossey-Bass/Pfeiffer. 2020. № 4. P. 5-25.

21. Bakari H., Hunjra A.I., Niazi G.S. How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of

theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*. 2017. 17(2). P. 155–187.

22. Bamford D.R., Forrester P.L. Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*. 2016. 23(5). P. 546–564.

23. Beckhard R., Harris R.T. *Organizational transitions: Managing complex change*. Addison-Wesley Publishing Company. 2017. 17(2). P. 155–187.

24. Bullock R.J., Batten D. It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Studies*. 2015. 10(4). P. 383–412.

25. Burnes B., By R.T. Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*. 2021. 108 (2). P. 239–252.

26. Carnall C.A. *Managing change in organizations*. Prentice Hall. 2019. 108 (2). P. 200–252.

27. Connor, P. E., Lake, L. K., & Stackman, R. W. (2003). *Managing organizational change* (3rd ed.). Praeger Publishers.

28. Cox, A. M., Pinfield, S., & Rutter, S. (2019). Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. *Library Management*. 2017. 40(5). 313–326.

29. Doyle T., Brady M. Reframing the university as an emergent organisation: Implications for strategic management and leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy & Management*. 2018. 40(4). 305–320.

30. Hughes M. The tools and techniques of change management. *Journal of Change Management*. 2020. 7(1). P. 37–49.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для керівників виробничих фармацевтичних підприємств
Шановні колеги! Кафедрою фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ
проводяться наукові розробки по адаптивному управлінню фармацевтичними
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

- директор (керівник підприємства)
 заступник директора
 менеджер
 начальник відділу
 інше _____

2. Ваша освіта

- вища
 середня

3. Стаж роботи за фахом:

- до року
 від 1 до 5 років
 від 6 до 10 років
 від 11 до 15 років
 від 16 до 20 років
 більше 21

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

Складові факторів макросередовища	бали						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
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 ВМП							
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 енергії, і природних ресурсів							
3. Підвищення вимог до дотримання положень з охорони навколишнього середовища (зростання витрат)							

продовж. дод. А

НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ФАКТОРИ							
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 в області							
7. Співпраця з НДІ і вузами							
8. Проходження співробітниками інших компаній стажування на кращих зарубіжних ФП							
9. Посилення державного контролю за доброякісністю 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 України
- 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 та знищення неякісних лікарських засобів»
- Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Правила роздрібної торгівлі непродовольчими товарами»
- Декрет КМУ «Про акцизний збір»

продовж. дод. А

- Постанова КМУ «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від впровадження діяльності у сфері охорони здоров'я для безпеки життя і здоров'я населення та визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду»
- Постанова КМУ «Про затвердження порядку державної реєстрації медичної техніки та виробу медичного призначення»
- Постанова КМУ № 955 від 17.10.2008 «Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби і виробу медичного призначення»

продовження додатка

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

Складові факторів мікросередовища	бали						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
КОНКУРЕНЦІЯ							
1. Поява нових конкурентів							
2. Посилення існуючих конкурентів							
ОРГАНІЗАЦІЇ-СПОЖИВАЧІ							
1. Платоспроможність							
2. Надійність							
3. Своєчасність платежів							
4. Умови поставки							
ПОСТАЧАЛЬНИКИ							
1. Асортимент і якість товару							
2. Умови продажу							
3. Умови доставки							
4. Надійність постачальника							
5. Наявність ексклюзивних пропозицій							
6. Репутація постачальника							
КОНТАКТНІ АУДИТОРИ							
1. Фінансові кола (банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми, інвестори)							
2. Вплив державних органів влади							
3. Вплив ЗМІ (рекламні агентства, газети, журнали, радіо і телестанції)							
4. Громадські організації, цивільні групи громадської думки та ін.							
5. Місцеві контактні аудиторії (громади, релігійні організації та ін.)							
6. Власні службовці та працівники							
7. Страхові компанії							
8. Посередники							

7. 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 _____

продовж. дод. А

- збільшення прибутку підприємств _____
 інші (вказіть, які) _____

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

Основні зміни	Бали										
	0	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											

9. Які заходи проводить Ваше підприємство для адаптації до змін факторів 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 у з'їздах, конгресах, конференціях, семінарах, тренінгах
 страхування від ризиків змін у зовнішньому середовищі
 створення інформаційних систем, необхідних для відстеження всіх можливих змін у 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
 створення CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами)
 створення МІС і програмного забезпечення маркетингового аналізу
 налагодження комунікативних зв'язків між підрозділами
 інформування та комунікації персоналу
 інші (вказіть, які) _____

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

- так ні іноді

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

- невизначеність ситуації відчуття можливих власних втрат
 різне ставлення до змін з боку персоналу
 переконання, що зміни не принесуть покращення ситуації очікування негативних наслідків
 страх перед «новим» інші (вказіть, які) _____

Дякуємо за Ваші відповіді

підпис _____



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА АПТЕЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ЛІКІВ**

Сучасні досягнення фармацевтичної справи

**Збірник наукових праць
Випуск 1**

**Харків
2022**

УДК 615.1
С 89

Редакційна колегія: проф. Котвіцька А. А., проф. Владимірова І. М., проф. Вишневіська Л. І., доц. Семченко К. В., доц. Марченко М. В., доц. Ковальова Т. М., ас. Коноваленко І. С.

Відповідальні секретарі: доц. Семченко К. В., доц. Марченко М. В.

С 89 Сучасні досягнення фармацевтичної справи: збірник наукових праць, випуск 1. – Х.: Вид-во НФаУ, 2022. – 264 с.

Modern achievements of pharmaceutical business: collection of scientific works, issue 1. – Kharkiv, NUPh publishing house, 2022. – 264 p.

Збірник містить матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні досягнення фармацевтичної технології і біотехнології» (10-11 листопада 2022 р.).

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти розробки, виробництва, контролю якості, стандартизації лікарських засобів, а також організації фармацевтичної справи на сучасному етапі.

Для широкого кола магістрантів, аспірантів, докторантів, співробітників фармацевтичних та біотехнологічних підприємств, фармацевтичних фірм, викладачів ЗВО.

Collection contains materials of the X International scientific-practical conference “Modern achievements of pharmaceutical technology and biotechnology” (November 10-11, 2022).

Theoretical and practical aspects of the development, production, quality control, standardization of medicinal products, as well as the organization of the pharmaceutical business at the current stage are considered.

This collection is intended for a wide range of graduate students, doctoral students, employees of pharmaceutical and biotechnological enterprises, pharmaceutical companies, teachers of higher educational institutions.

Редколегія не завжди поділяє погляди авторів статей.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, власних імен та інших відомостей.

Матеріали подаються мовою оригіналу

УДК 615.1
© НФаУ, 2022



CHANGE MANAGEMENT PRINCIPLES OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

Bondariva I.V., Malyi V.V., Rudetska H.I.
National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine

Introduction. Recently, the problem of adaptation to changes in the external environment has become relevant for Ukrainian manufacturing pharmaceutical enterprises. Companies cannot control changes in the macro environment, so they are forced to quickly adapt to them in the course of their activities. Organizations are forced to reorganize or change, which is the most important condition for their effective activity. A central idea of all change management theories is that no change ever happens in isolation. In one way or another, change impacts the whole organization and all of the people in it. But with good change management, you can encourage everyone to adapt to and embrace your new way of working.

The aim of the study is change management of pharmaceutical enterprises.

Research methods: expert estimations, statistical and graphical methods were used in the study.

Main results. We analyzed the values of the main changes that have occurred in the work of domestic manufacturing pharmaceutical companies over the past 10 years on a 10-point scale. It received the most points and, accordingly, the most important changes for Ukrainian manufacturing pharmaceutical enterprises are the following: expanding the range, introducing new positions, changing the organizational structure, and improving the employee incentive system. It is worth noting that some businesses have not properly measured the impact of changes such as the creation of MIS and marketing analysis software and the creation of a CRM system (customer relationship management system), which suggests that they do not know these indicators or funds these changes for its implementation.

In the conditions of the instability of the external environment, the most important condition for the effective management of Ukrainian manufacturing pharmaceutical enterprises is the ability to change, but at the same time, the staff's resistance to change is increasing. Resistance should be interpreted as a reaction to changes involving unforeseen delays, additional costs, instability of strategic changes, attempts to sabotage transformations within the organization or to "cover" them in the flow of other tasks [1,2]. During our work, we took into account the change management process of Ukrainian manufacturing pharmaceutical companies: we determined the main reasons for staff resistance to change and the main ways to overcome them.

It found that most managers face resistance to staff change, more than 50% of them constantly and others sometimes. Among the main reasons for subordinates' resistance to change, the respondents mentioned the fear of "the new", the uncertainty of the current situation, as well as the belief that the changes will not improve the situation. The main methods of overcoming resistance to changes in Ukrainian manufacturing pharmaceutical companies were studied. Among other things, respondents noted: comparing the arguments of different parties, openly discussing



ideas and actions to implement changes, and involving subordinates in decision-making.

Change management is a complex and difficult to predict process that does not have a universal model for successful transformation [2]. At the same time, in order to effectively manage the changes of Ukrainian manufacturing pharmaceutical enterprises, it is advisable to follow the following recommendations: analyze the enterprise and its need for transformation; developing a general vision and course of action; to get rid of the past; create a sense of the inevitability of changes; find and support a strong leader; develops a plan to implement changes; construction of supporting structures; develops communication, attracts personnel; monitor, improve and implement changes. Therefore, in order to survive in the conditions of the instability of the external environment and to adapt to the new reality, Ukrainian manufacturing pharmaceutical enterprises must constantly change. This process is quite complex for organizations and needs to be managed.

Even the best-laid plans can fail, so managers must be prepared for problems when they arise. Some people may be pessimistic about your plans, so you need to acknowledge, understand and deal with resistance or "immunity" to change. You may even encounter cultural barriers to change. If your organizational culture doesn't embrace change — or pushes against it — you need to find ways to reward flexibility, create role models for change, and repeat your key messages until the mood improves.

Conclusions 1. Based on the expert assessments of the managers of the pharmaceutical industry, the main trends of the pharmaceutical market affecting the activity of the pharmaceutical industry were identified, of which the respondents identified the emergence of new medicines. 2. The change management process was studied. It found that most managers face resistance to staff change, more than 50% of them constantly and others sometimes. Among the main reasons for the resistance of those subject to change, the respondents mentioned the fear of the "new", the uncertainty of the situation and the belief that the changes will not improve the situation. 3. The main methods of overcoming resistance to changes in the pharmaceutical organisations have been developed: comparing the arguments of different parties, open discussion of ideas and measures related to the implementation of changes, involvement of subordinates in decision-making.

List of references

1. Artyukh, T. O. Problems and prospects of the modern system adaptive management development in pharmaceutical establishments / T. O. Artyukh, M. V. Zarichkova // *Nowoczesna edukacja: filozofia, innowacja, doświadczenie*. Łódź : Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Umiejętności. — 2015. — № 3. — P. 170-174.
2. Tolochko, V. M. Research of occupational safety and health of pharmacy professionals as a part of adaptive management of organizational culture of pharmacy institutions in Ukraine / V. M. Tolochko, M. V. Zarichkova, T. O. Artiukh, T. F. Muzyka // *Nowoczesna edukacja: filozofia, innowacja, doświadczenie*. Łódź: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Umiejętności. — 2015. — Nr 4. — P. 188-194.



MINISTRY OF HEALTH OF UKRAINE
NATIONAL UNIVERSITY OF PHARMACY
PHARMACEUTICAL TECHNOLOGY OF DRUGS DEPARTMENT
LICENSE: MH ORDER 22.08.2022 NO. 186-Л

Certificate № 35-2022

This is to certify that

Rudetska H .I.

on November 11, 2022, participated in practical training, which included the following webinars :

- *Methodology for the development of medicinal and cosmetic products for the prevention and treatment of various types of alopecia*
- *Methodology for the development of combined medicinal products based on medicinal plant raw materials for the treatment of mastopathy*
- *Methodology for the development of drugs for the treatment of helminth infections of the digestive system*

Total duration 15 hours (0.5 ECTS credits), of which 7 hours of practical session and 8 hours of self-training.
Learning outcome: improved professional skills in the development and formation of professional competences in the field, mastering the latest technologies, familiarization with modern equipment, equipment, technology, the state and trends in the development of the economy, pharmaceutical and medical industries.

Rector of NUPh, prof.



Alla KOTVITSKA

Kharkiv, Ukraine, online

Національний фармацевтичний університет

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
фармацевтичного
менеджменту та
маркетингу

Володимир МАЛІЙ
«1» вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Галини РУДЕЦЬКОЇ

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах»
керівник кваліфікаційної роботи: Ірина БОНДАРЄВА, к.фарм.н., доцент
затверджений наказом НФаУ від “ 01 ” листопада 2022 року № 238
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: грудень 2022 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 особливості адаптивного менеджменту в організаціях; вивчити наукові дослідження з адаптивного менеджменту фармацевтичних установ; дослідити забезпечення принципів адаптивного менеджменту фармацевтичними компаніями; проаналізувати головні тенденції фармацевтичних компаній; дослідити ситуативний менеджмент на фармацевтичних підприємствах; розробити модель пристосування фармацевтичних підприємств; дослідити зміни у зовнішньому середовищі фармацевтичних компаній; оцінити ефективність впроваджених заходів пристосування та їх коригування.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): рисуноків – 17, таблиць – 5.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ірина БОНДАРЄВА, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	07.09.2022	07.09.2022
2	Ірина БОНДАРЄВА, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	20.10.2022	20.10.2022
3	Ірина БОНДАРЄВА, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	17.11.2022	17.11.2022

7. Дата видачі завдання: «1» вересня 2022 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 2022	виконано
2	Аналіз особливостей адаптивного менеджменту в організаціях	вересень 2022	виконано
3	Дослідження ситуативного менеджменту на фармацевтичних підприємствах	жовтень 2022	виконано
4	Розробка моделі пристосування фармацевтичних підприємств	листопад 2022	виконано
5	Оцінка ефективності впроваджених заходів пристосування та їх коригування	грудень 2022	виконано
6	Написання і оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2022	виконано
7	Апробація кваліфікаційної роботи	грудень 2022	виконано
8	Подання кваліфікаційної роботи до ЕК НФаУ	грудень 2022	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ Галина РУДЕЦЬКА

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ірина БОНДАРЄВА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 238
по Національному фармацевтичному університету

від 01 листопада 2022 року

Затвердити тему, керівника та рецензента кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти заочної форми навчання фармацевтичного факультету НФаУ 2023 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.	Рудецька Галина Ігорівна	Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах	Change management at domestic pharmaceutical enterprises	доц. Бондарева І. В.	доц. Терещенко Л. В.

ПІДСТАВА: службова записка завідувача кафедри 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**

№ 108759 від «26» листопада 2022 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Рудецької Галини Ігорівни, _____ курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах / Change management at domestic pharmaceutical enterprises», 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

1%

7%

ВІДГУК

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

Галини РУДЕЦЬКОЇ

**на тему: «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних
підприємствах»**

Актуальність теми. Для фармацевтичних установ останнім часом актуальним є прискорення змін зовнішнього середовища та посилення його впливу на операційні процеси компаній. Входження країн у простір світової торгівлі, нестабільність економічної ситуації, посилення конкуренції значно ускладнюють процес управління, а перспективи розвитку стають все менш передбачуваними. За таких умов оперативних заходів, спрямованих на адаптацію фармацевтичних підприємств до нових реалій, недостатньо. Задля стабільності та керованості підприємство повинно заздалегідь враховувати зміни зовнішнього середовища, а також визначати та здійснювати заходи, спрямовані на їх адаптацію.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практична значимість проведених досліджень полягає у розробці моделі пристосування фармацевтичних підприємств. Наведені результати є науково-обґрунтованими та можуть бути використані для адаптації фармацевтичних установ до змін у зовнішньому середовищі.

Оцінка роботи. Галина РУДЕЦЬКА 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 проявив креативність, цілеспрямованість, самостійність, наполегливість.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Галини РУДЕЦЬКОЇ на тему: «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах» 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 _____ Ірина БОНДАРЄВА

"05" грудня 2022 р.

РЕЦЕНЗІЯ

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

Галини РУДЕЦЬКОЇ

на тему: «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах»

Актуальність теми. Проблеми, які пов'язані з управлінням адаптацією компаній до змін зовнішнього середовища, розглядаються в працях багатьох авторів. Проте, щодо удосконалення процесу корегування фармацевтичних установ до змін зовнішнього середовища, наразі відсутні науково-методичні розробки, що є одним із пріоритетних напрямів розвитку фармації. Актуальними залишаються комплексні дослідження від виділення факторів впливу зовнішнього середовища до оцінки ефективності адаптивних дій на діяльність підприємства

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні підходи до управління адаптацією компаній до змін зовнішнього середовища.

Пропозиції автора по темі дослідження. Автором наведено механізм оцінки ефективності впроваджених заходів адаптації.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Отримані результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані для адаптації організацій до 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 Галини РУДЕЦЬКОЇ на тему: «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах» 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 _____

доц. Любов ТЕРЕЩЕНКО

"12" грудня 2022 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6**

19 грудня 2022 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. Слободянюк М.М., 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. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., старший викладач ЗВО, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринєць А.А., асистент, канд. фарм. наук Ткаченко І.В., 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 Фс17(5,5з)-016 Галини РУДЕЦЬКОЇ до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах».

ВИСТУПИЛИ: В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь доц. ЗВО Малініна Н.Г., доц. ЗВО Бабічева Г.С. Керівник кваліфікаційної роботи: доц. ЗВО Бондарєва І.В.

УХВАЛИЛИ: Допустити здобувача вищої освіти Галину РУДЕЦЬКУ до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

Зав. каф. ФММ, доктор фарм. наук,
професор

Володимир МАЛИЙ

Секретар,
доцент ЗВО,
канд. фарм. наук, доцент

Світлана ЖАДЬКО

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Галина РУДЕЦЬКА до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Микола ГОЛІК /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Галина РУДЕЦЬКА виконала на кафедрі фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ кваліфікаційну роботу, яка присвячена управлінню змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах.

У першому розділі роботи розкрито особливості адаптивного менеджменту в організаціях та вивчено наукові дослідження з адаптивного менеджменту фармацевтичних установ.

У другому розділі досліджено проаналізовано головні тенденції фармацевтичних компаній, та здійснено аналіз основних адаптаційних заходів, які впроваджують українські фармацевтичні установи. У третьому розділі розроблено модель пристосування фармацевтичних підприємств до змін зовнішнього середовища.

У цілому подана до захисту кваліфікаційна робота Галини РУДЕЦЬКОЇ на тему «Управління змінами на вітчизняних фармацевтичних підприємствах» відповідає вимогам, що висувуються до кваліфікаційних робіт, оцінюється позитивно і може бути рекомендована для захисту в Екзаменаційну комісію НФаУ.

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина БОНДАРЄВА

“05” грудня 2022 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Галини РУДЕЦЬКОЇ допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Володимир МАЛІЙ

“19” грудня 2022 року

Кваліфікаційну роботу захищено
у Екзаменаційній комісії

« ____ » _____ 2023 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор фармацевтичних наук, професор

_____ / Лена ДАВТЯН/