

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АПТЕЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

Фм19(4,6з)мед-01б

спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація

Лілія ПЄНЦОВА

Керівник: завідувач кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу, д.фарм.н., професор
Володимир МАЛІЙ

Рецензент: завідувачка кафедри соціальної
фармації, к.фарм.н., доцент
Аліна ВОЛКОВА

Харків – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

У роботі проведено моніторинг і фіксацію змін у зовнішньому середовищі аптечних організацій, розроблено рекомендації аптечним підприємствам щодо алгоритму впровадження змін. Кваліфікаційна робота містить 40 сторінок, 12 рисунків, список літератури з 30 найменувань.

Ключові слова: управління змінами, аптечні організації, аналіз, опір, персонал

ANNOTATION

The work monitored and recorded changes in the external environment of pharmacy organizations, developed recommendations for pharmacy enterprises regarding the algorithm for implementing changes. The qualification work contains 40 pages, 12 figures, a list of literature with 30 titles.

Key words: change management, pharmacy organizations, analysis, resistance, personnel

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Розділ I. Теоретичні аспекти управління змінами.....	7
1.1. Теоретичні засади управління змінами в організації	7
1.2. Аналіз моделей до управління процесом змін.....	11
Висновки до розділу 1	14
Розділ II. Управління змінами в аптечних організаціях	15
2.1. Аналіз організаційних змін в аптеках.....	15
2.2. Розробка рекомендацій аптечним підприємствам щодо алгоритму впровадження змін.....	23
Висновки до розділу 2	26
Розділ III. Аналіз опору до змін у роботі аптечного персоналу.....	29
3.1. Дослідження опору до змін з боку персоналу аптек.....	29
3.2. Управління процесом змін.....	33
Висновки до розділу 3	36
Загальні висновки	38
Список використаних джерел	41
Додатки.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному світі, аптечні організації зіштовхуються з низкою викликів, які обумовлені швидким розвитком технологій, змінами у споживацьких підходах, а також постійною еволюцією регуляторного середовища. Управління змінами стає необхідністю, оскільки воно надає можливість адаптуватися до нових реалій та використовувати можливості, які принесли ці зміни [6].

Одним із головних викликів є інтеграція новітніх технологій у роботу аптечних закладів. Електронні медичні картки, системи управління запасами та інші інновації можуть покращити ефективність обслуговування клієнтів та зменшити адміністративні витрати. Проте, впровадження таких змін потребує від команди аптек не лише нових навичок, але і готовності до переосмислення традиційних підходів до роботи [11].

Другим важливим аспектом є реагування на регуляторні зміни. Фармацевтичний сектор піддається постійним змінам у вимогах та стандартах. Ефективне управління цими змінами передбачає постійне вдосконалення внутрішніх процесів та систем контролю, щоб відповідати всім новим нормативам [7].

Також, аптечні організації повинні бути готові до змін у споживацьких уподобаннях. Зростання інтересу до засобів самозахисту, онлайн-консультації та інші тенденції вимагають від аптек адаптації своїх послуг та продуктів [5].

У цьому контексті, управління змінами в аптечних організаціях передбачає не лише технічні аспекти, але й акцентує увагу на людському факторі. Зміна культури підприємства, розвиток лідерських якостей та забезпечення залучення персоналу до процесу змін є ключовими елементами успішного впровадження нововведень [16].

Таким чином, управління змінами в аптечних організаціях є комплексним завданням, що охоплює технічні, організаційні та людські аспекти. Збалансований підхід до цього процесу дозволить аптекам не лише

пристосовуватися до нових умов, але і використовувати їх для власного стратегічного розвитку [12].

Метою кваліфікаційної роботи є управління змінами в аптечних організаціях.

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

- вивчити теоретичні засади управління змінами в організації;
- розглянути моделі управління процесом змін;
- проаналізувати організаційні зміни в аптеках;
- розробити рекомендації аптечним підприємствам щодо алгоритму впровадження змін;
- дослідити опір до змін з боку персоналу аптек;
- провести управління процесом змін.

Об'єктом дослідження є аптечні організації.

Предмет дослідження — управління змінами в аптечних організаціях.

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

Практичне значення отриманих результатів. Використання результатів цього дослідження дозволить ефективно управляти змінами в аптечних організаціях.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на ІХХ міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Majesty of marketing». Опубліковано тези: Bondarieva I.V., Pientsova L.S., Malyi V.V. Embracing change: adaptive management in modern pharmacies. Majesty of marketing: матеріали ІХХ

міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (7 грудня 2023 року). С. 78.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає в себе вступ, огляд літератури, експериментальну частину, загальні висновки, перелік використаних літературних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 40 сторінок, в які входять 12 рисунків. Крім того, у роботі наведено 30 джерел літератури, які були використані для дослідження та аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

1.1. Теоретичні засади управління змінами в організації

Ефективне функціонування організації невіддільне від стабільного та тривалого розвитку, причому важливу роль у цьому процесі відіграє управління організаційними змінами. Аналіз досвіду вітчизняних та міжнародних організацій підкреслює значущість своєчасного та ефективного впровадження змін не лише під час економічного зростання, але й у контексті подолання кризових явищ [4].

Головною метою змін у організації є реформування органів влади, використовуючи систему управління для поетапного впровадження перетворень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку. Зазначимо, що проблема управління організаційними змінами в структурах на сучасному етапі досліджена недостатньо, і існуючі методи реалізації змін не завжди відповідають сучасним вимогам [9].

Сприятливе середовище, обумовлене динамічним розвитком, впливом множини факторів на організації та реалізація процесів децентралізації в Україні, ставлять завдання негайно реагувати на ситуаційні зміни. Прискорена та ефективна адаптація до нових умов є ключовим фактором, який дозволяє підвищити ефективність системи публічного управління та гарантує її майбутній розвиток [22].

У такому контексті виникає необхідність акцентувати увагу на питанні ефективного управління змінами в організаціях, щоб забезпечити не тільки їх життєздатність, але й високий рівень адаптивності до постійних трансформацій у сучасному соціально-економічному оточенні [1].

Розвиток і зміни є важливими складовими частинами будь-якої організації. Під час її функціонування виникає потреба у встановленні балансу між змінами і відносною стабілізацією. Деякі зміни виникають як очевидні результати прийнятих внутрішніх рішень, інші можуть бути

пов'язані із зовнішнім втручанням, а деякі можуть бути лише передбаченими [12].

Зміни, чи вони були заплановані чи ні, завжди супроводжуються певними наслідками для організації, тому важливо успішно управляти цими процесами. Для ефективного управління змінами в публічній організації, необхідно систематизувати та структурувати цей процес [20].

Структура процесу змін є багатоступеневою та повторюваною системою, що включає три ключові етапи: підготовка до змін, управління змінами та регулювання та закріплення змін. Механізм управління змінами представлено на рис. 1. Підготовка до змін є стартовим пунктом, на якому необхідність змін повинна бути чітко зрозумілою [14].

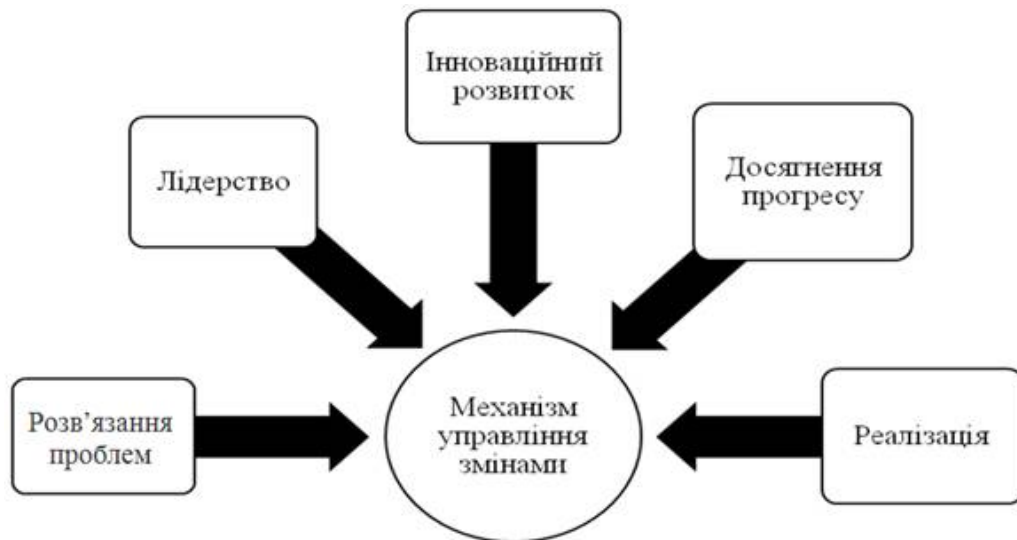


Рис. 1.1. Механізм управління змінами [6]

Розвиток і зміни є не тільки ініціативою керівництва, але й активною участю майбутніх учасників змін. На цьому етапі рекомендується провести діагностику стану організації. Для досягнення успішних змін важливо аналізувати причини майбутніх змін, оцінювати позитивні та негативні аспекти, чітко формулювати цілі змін, а потім вже реалізовувати їх [6].

Власне управління змінами повинне базуватися на технологіях управління змінами та реалізовуватися через загальні функції менеджменту,

такі як планування, організація (включаючи надання підтримки змінам та подолання опору), формування системи мотивації та контроль.

Коригування та закріплення змін включають в себе збір інформації про впроваджені зміни, виявлення проблем у проведенні змін та застосування коригуючих дій. Управлінський аспект визначає, які саме підходи будуть використовуватися керівництвом під час впровадження змін в організації.

Загальна системна модель організації представлена на рис. 1.2.

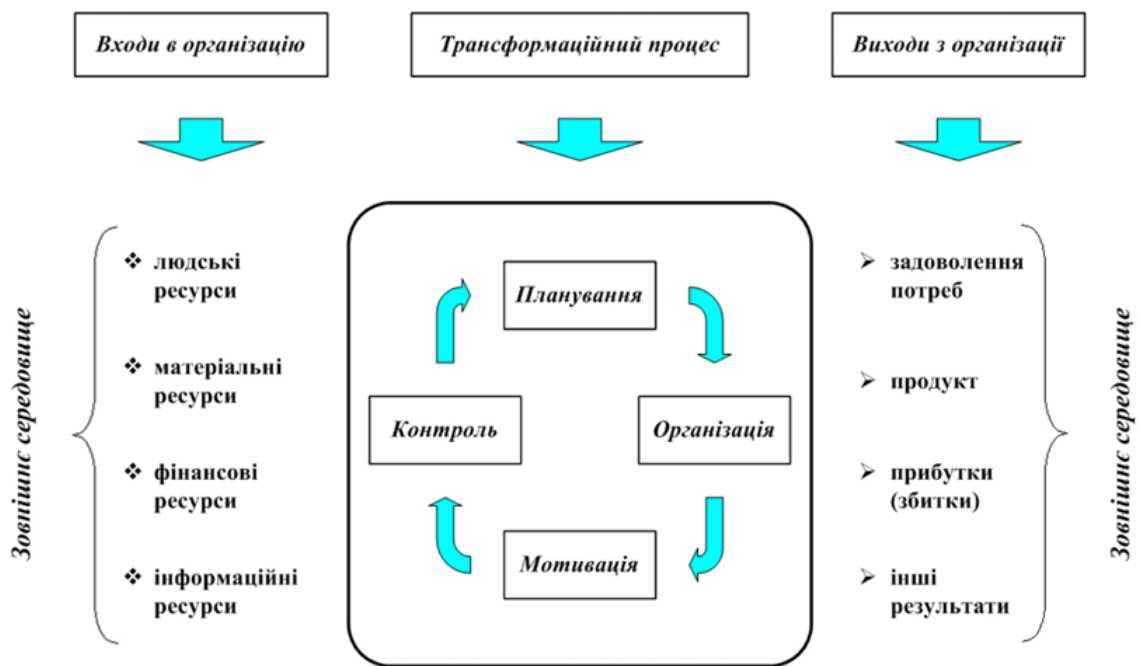


Рис. 1.2. Загальна системна модель організації

На рівні окремої організації, включаючи публічні, можуть застосовуватися різноманітні підходи, такі як:

- Процесний – розглядає управління змінами як процес реалізації відомих управлінських функцій;
- Системний – визначає механізм побудови зв'язків організації з навколишнім середовищем через вплив середовища на організацію та навпаки;

- Ситуаційний – розглядає елементи, такі як розуміння керівництвом необхідності змін, передбачення наслідків та визначення факторів, що впливають на вибір ефективного методу;
- Поведінковий – ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін і визначається відношенням працівників до цілей та методів реалізації змін;
- Контекстний – враховує аналіз зовнішнього та внутрішнього контексту організації, визначаючи можливості та напрямки впровадження змін [3].
- Компетентнісний підхід передбачає активне залучення працівників, обладнаних необхідними професійними здібностями та навичками, для досягнення визначених цілей та завдань змін.
- Адаптивний підхід охоплює процес пристосування організації до змін та динаміки зовнішнього середовища.

Загалом, управління в організаціях має свої особливості. Це включає приділення значної уваги досягненню результатів та персональній відповідальності керівників, відмову від класичної бюрократії, орієнтацію на створення більш гнучких організацій, чітке визначення організаційних цілей та установлення показників якості та ефективності діяльності. Також важливо орієнтуватися на використання моделей управління змінами у діяльності організацій.

Враховуючи це, крім вищезазначених підходів, доцільно виділити специфічні підходи до управління змінами в організаціях [17]:

- Комплексний підхід, який одночасно враховує нагальні потреби організації та забезпечує збалансовану діяльність державних та приватних органів;
- Інформатизаційний підхід, заснований на принципі повсюдної інформатизації, що має реалізовуватися у контексті відкритості та прозорості діяльності публічної організації;

- Програмно-цільовий підхід, що передбачає використання програмно-цільового методу формування місцевих бюджетів;
- Соціально-психологічний підхід, що спрямований на формування умов для впровадження змін за допомогою застосування поведінкових механізмів.

1.2. Аналіз моделей до управління процесом змін

Успішна реалізація змін в організації неминує пов'язана з обранням моделі управління процесом змін. Розглянемо основні моделі управління змінами в організації та охарактеризуємо можливість їх застосування для публічних організацій [3].

Усі моделі управління змінами мають різну кількість етапів, проте їх об'єднує принциповий підхід до впровадження змін, пов'язаний із людським фактором та страхом перед ними. Ефективне управління змінами в публічних організаціях можливе лише на основі комплексного підходу, що може бути реалізовано через інтеграцію вищенаведених підходів до управління змінами, використовуючи їхні основні характеристики [10].

Однією з моделей, яка може бути адаптована в аптечній організації, є модель процесу управління змінами. На першому етапі "Тиск і спонукання" керівництво повинно усвідомити необхідність змін та потребу в їх проведенні. Щодо аптечної організації, наприклад, територіальної громади, цей тиск може бути зумовлений зовнішніми факторами, такими як зміни законодавчої бази, децентралізація управління, або внутрішніми факторами, такими як соціальна напруга, невизначеність у майбутньому та недовіра владі [11].

На другому етапі "Посередництво і переорієнтація уваги" може виникнути необхідність у діагностиці проблем, проте керівництво аптечної організації може виявити складнощі у проведенні обґрунтованого аналізу наявної ситуації, тому може знадобитися послуги зовнішнього консультанта. [4].

Для ретельного аналізу проблем аптечної організації керівництво може залучити стратегічну групу, у яку входитимуть представники органів місцевого самоврядування, інших комунальних установ та закладів, відповідальних за надання або організацію послуг. Також до складу групи можуть входити представники органів соціального захисту та особи, що представляють інтереси громади: активні громадські організації, підприємці, представники об'єднань мешканців, депутати або старости, а також місцеві лідери [10].

На третьому етапі, що охарактеризований як "Діагностика й усвідомлення", керівництво організації збирає відповідну інформацію та визначає причини, що породжують проблеми та вимагають змін. Діагностика повинна виявити наявний потенціал для розвитку та співпраці, а також зовнішні фактори, які впливають і будуть впливати на орган місцевого самоврядування, включаючи можливі загрози. Це допомагає у розробці сценаріїв, за якими може розвиватися соціально-економічна ситуація в аптечній організації [4].

На четвертому етапі відбувається знаходження нових рішень для реалізації змін та шляхів їх виконання. Після визначення проблемної ситуації керівництво аптечної організації розглядає шляхи виправлення ситуації, враховуючи думку тих, хто буде відповідати за виконання цих змін [16].

На п'ятому етапі, визначеному як "Експеримент і виявлення", організація проводить випробування запланованих змін для мінімізації ризикованих наслідків та виявлення прихованих ускладнень. Це випробування може включати побудову різних сценаріїв розвитку, які дозволяють готуватися до майбутніх ситуацій та змін, що впливають на усю або значну частину спільноти. Керівництво може визначити необхідність перегляду повноважень, надання додаткової підготовки персоналу, або створення комітету для контролю за виконанням програми та подолання опору нововведенням [22].

На шостому етапі, що називається "Підкріплення і згода", керівництво повинно мотивувати співробітників приймати та підтримувати запропоновані зміни в організації. Це може бути досягнуто через використання системи взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів та заохочень за досягнення в роботі, бездоганну та тривалу службу, зразкове виконання обов'язків, новаторство в праці, особистий внесок у підготовку та проведення різних заходів, успішне виконання завдань особливої важливості і складності, заслуги в соціально-економічному і культурному розвитку територіального утворення, вдосконаленні і розвитку діяльності органів місцевого самоврядування [31].

Процес управління змінами в публічній організації повинен ґрунтуватися на забезпеченні участі громадськості на всіх етапах цього процесу, зокрема на етапі планування та впровадження змін. Ефективна участь свідчить про зрілість системи управління в органі місцевого самоврядування. Зміцнення компетенцій щодо участі громадськості в управлінні змінами в органі місцевого самоврядування стосується як керівницького персоналу, так і працівників, охоплюючи не лише знання і практичні навички, але й відповідну поведінку (відношення) представників місцевого самоврядування на всіх рівнях у питаннях залучення громади [17].

Орган місцевого самоврядування повинен нести відповідальність за формування позицій у сфері змін, забезпечуючи свідомість як у влади, так і громадян. Лише в таких умовах можна прийняти вибір пріоритетів, робити спільні рішення, впроваджувати зміни та досягати позитивних результатів. Ефективне управління змінами має гарантувати не лише заплановані поліпшення якості життя місцевої спільноти і задоволення потреб мешканців, але й сприяти розвитку партнерських зв'язків між господарськими суб'єктами та установами, а також покращенню стану господарських суб'єктів та соціально-економічній сфері [5].

Висновки проведеного дослідження вказують, що система управління змінами, налагоджена в організації, сприятиме результативності системи

публічного управління та сприятиме її майбутньому розвитку. Зокрема, акцент на участь громадськості на всіх етапах процесу управління змінами виявляється критичним для ефективності цього процесу. Чітка та обґрунтована система управління змінами в публічній організації спроможна не лише покращити якість життя громадян, але й оптимізувати діяльність органів публічної влади в цілому [22].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Вивчено теоретичні засади управління змінами в організації.
2. Проаналізовано моделі до управління процесом змін.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АПТЕЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Аналіз організаційних змін в аптеках

У сучасному світі аптечні організації зіткнулися з необхідністю ефективного управління змінами, які впливають на їхню діяльність. Зростання конкуренції, швидкий технологічний прогрес та зміни в законодавстві ставлять перед ними виклик - адаптуватися чи залишитися позаду. В аптечній галузі стеження за цифрами та аналіз тенденцій грає важливу роль. За даними останнього року, обсяг аптечного ринку зріс на 15%, але при цьому 30% аптек відзначають втрати через недостатню адаптацію до сучасних вимог.

Введення технологічних рішень може значно полегшити процеси в аптечних організаціях. Наприклад, впровадження систем електронного управління запасами дозволяє зменшити ризик втрат та ефективніше взаємодіяти з постачальниками.

Дослідження показують, що 70% невдач у впровадженні змін пов'язані з недостатнім залученням персоналу. Інвестування в навчання та розвиток забезпечує команду необхідними навичками для ефективної роботи в умовах змін.

Управління змінами включає в себе активну комунікацію. 85% успішних змін в аптечних організаціях базується на ефективній комунікації з персоналом. Важливо не лише інформувати, але й залучати співробітників до процесу прийняття рішень.

Зміни в законодавстві стають важливим фактором для аптечних організацій. Понад 60% аптек відзначають, що нестабільність законодавства є основним викликом у процесі управління змінами.

Управління змінами в аптечних організаціях потребує інтегрованого підходу, що враховує як кількісні, так і якісні аспекти. Використання цифр та аналітики, технологічних інновацій, навчання персоналу та ефективної

комунікації є ключовими елементами успішного управління змінами. Аптечні організації, які успішно адаптуються до нових умов, зможуть ефективно конкурувати та забезпечувати високу якість обслуговування.

Для аналізу організаційних змін в аптеках нами було проведено опитування 72 співробітників аптечних організацій. Встановлено, що 89% опитаних це жінки і 11% – чоловіки (рис. 2.1).

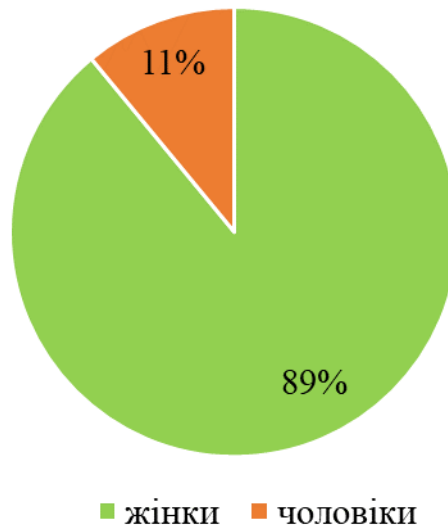


Рис. 2.1. Аналіз статі респондентів

Виявлено, що 37% опитаних – завідувачі аптек, 63% – фармацевти (рис. 2.2).

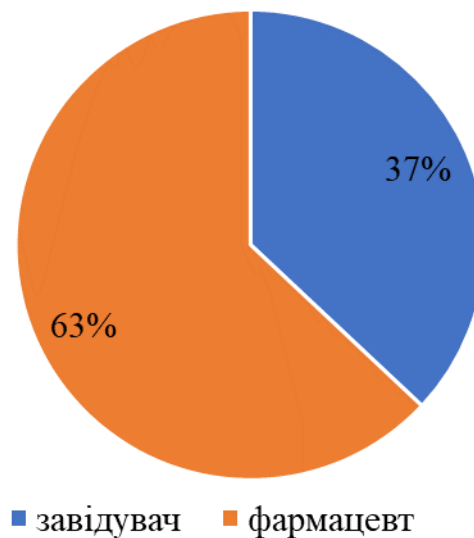


Рис. 2.2. Аналіз посад опитаних

Далі нами було проаналізовано стаж роботи респондентів і виявлено, що 42% опитаних мають стаж роботи від 15 до 25 років, 34% опитаних – від 6 до 15 років (рис. 2.3).

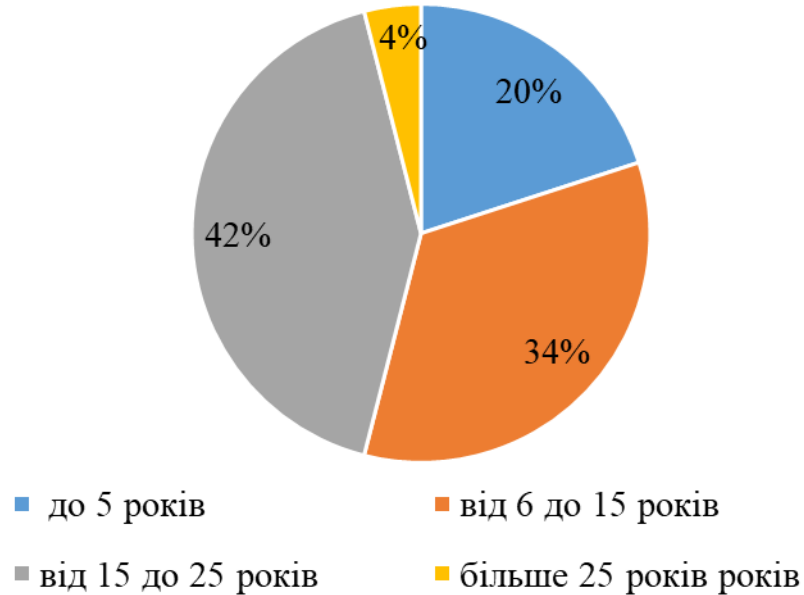


Рис. 2.3. Аналіз стажу роботи респондентів

На наступному етапі нами було виявлено сприйняття останніх змін в аптеці респондентами по шкалі від 1 до 5, де 1 – негативно, 5 – позитивно (рис. 2.4).

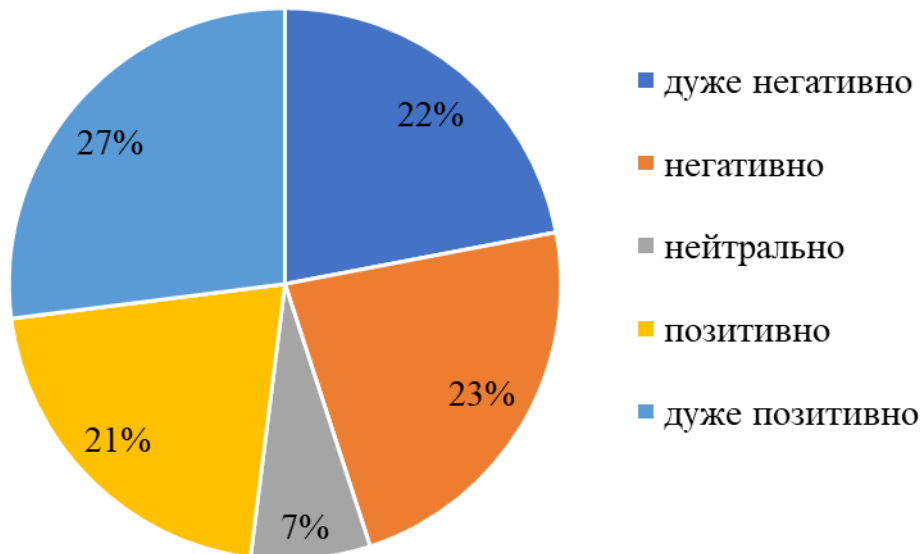


Рис. 2.4. Аналіз сприйняття останніх змін в аптеці респондентами

Виявлено, що дуже негативно (22% респондентів) та негативно (23%) сприймають останні зміни в аптеці. В той же час 48% опитаних сприймають зміни позитивно та дуже позитивно (рис. 2.4).

Далі нами було встановлено поінформованість працівників аптек про зміни перед їх введенням (рис. 2.5).

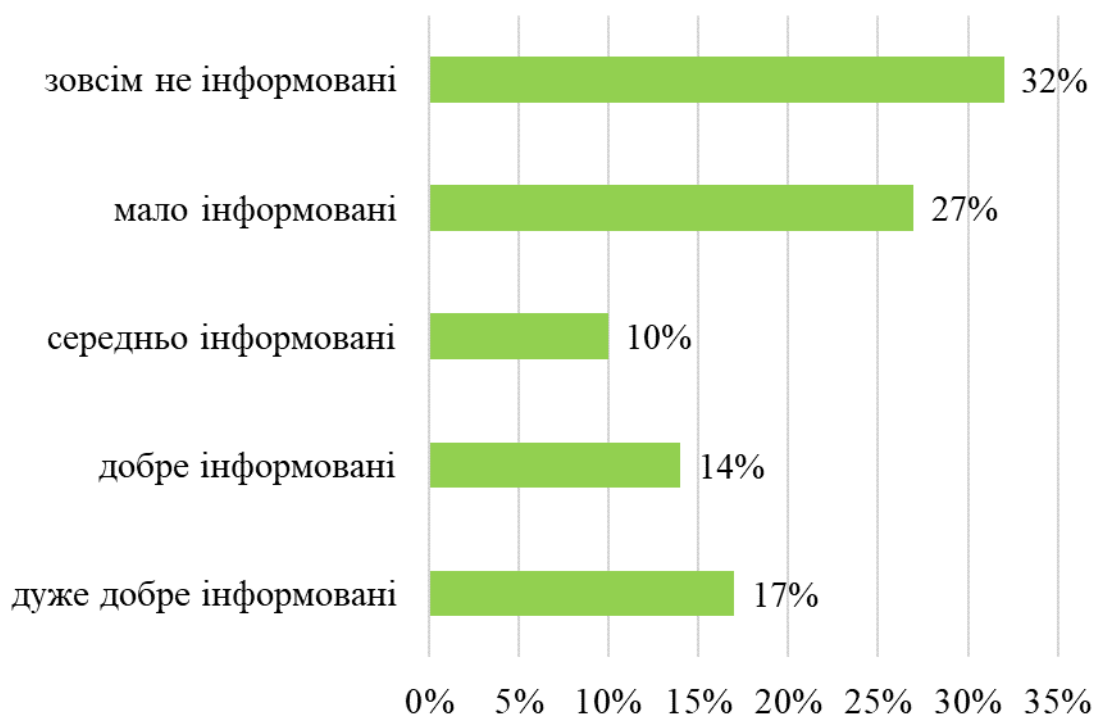


Рис. 2.5. Аналіз поінформованості працівників аптек про зміни перед їх введенням

Отже, варто зазначити, що більшість респондентів 59% мало інформовані або зовсім неінформовані про зміни перед їх введенням в аптеках (рис. 2.5).

Нами були проаналізовані причини поганої інформованості працівників аптек про зміни перед їх введенням (рис. 2.6). Виявлено, що не ефективну систему комунікації в організації відзначили 23% опитаних, що може призвести до недостатньої інформованості респондентів про зміни. Якщо інформація не передається чітко та вчасно, працівники можуть не знати про зміни.



Рис. 2.6. Аналіз причин поганої інформованості працівників аптек про зміни перед їх введенням

20% опитаних серед причин поганої інформованості працівників аптек про зміни перед їх введенням відзначили відсутність навчання та підготовки. Якщо не проводяться достатні тренінги та навчання з робітниками аптек щодо нововведень чи змін, це може призвести до відчуття неінформованості.

Несприятливий робочий клімат (17% відповідей респондентів) або низький рівень довіри до керівництва може призвести до того, що працівники не вірять інформації, яку вони отримують.

Якщо зміни впроваджуються у системах управління, які необхідно вивчити, але працівники не мають можливості вивчити ці системи, це може стати причиною неінформованості, що відзначили 10% опитаних.

Відсутність доступу до засобів інформаційної підтримки чи засобів комунікації (14% відповідей респондентів) може обмежити можливість працівників отримати актуальну інформацію. Якщо працівники не вважають

зміни важливими або не цікавляться ними, вони можуть не приділяти достатньо уваги інформації про зміни (16% відповідей респондентів).

Далі нами було проаналізовано питання (рис. 2.7) чи було запропоновано респондентам приймати участь у впровадженні змін. Виявлено, що 70% відповіли так, і 30% – ні.

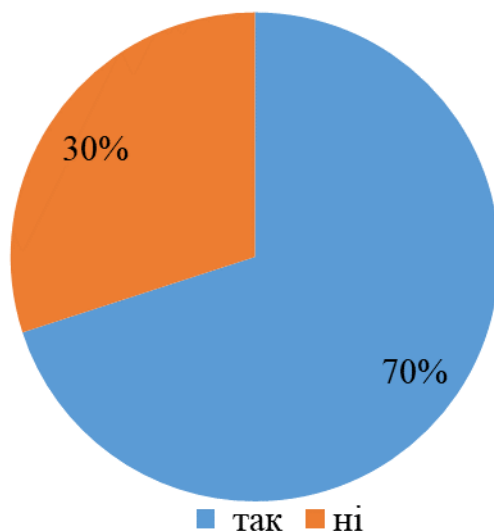


Рис. 2.7. Аналіз пропозиції респондентам приймати участь у впровадженні змін

Встановлено, що 38% респондентів отримали достатню підготовку та навчання для адаптації до змін (рис. 2.8), 22% – отримали, але не дуже ефективну, а 40% респондентів потребують більше навчання.

Далі нами було проаналізовано впровадження технологічних інновацій в аптеці (рис. 2.9).

Встановлено, що 35% опитаних впровадження технологічних інновацій в аптеці оцінили негативно і дуже негативно, що може бути зумовлено різними факторами, такими як труднощі у використанні нових технологій, відсутність необхідної підготовки або зміни в робочому процесі, які викликають негативні відчуття серед працівників. 48% впровадження технологічних інновацій в аптеці оцінили позитивно і дуже позитивно (рис. 2.9). Це може свідчити про успішне прийняття нововведень, можливо,

завдяки ефективності, покращенню робочих процесів чи поліпшенню обслуговування клієнтів.

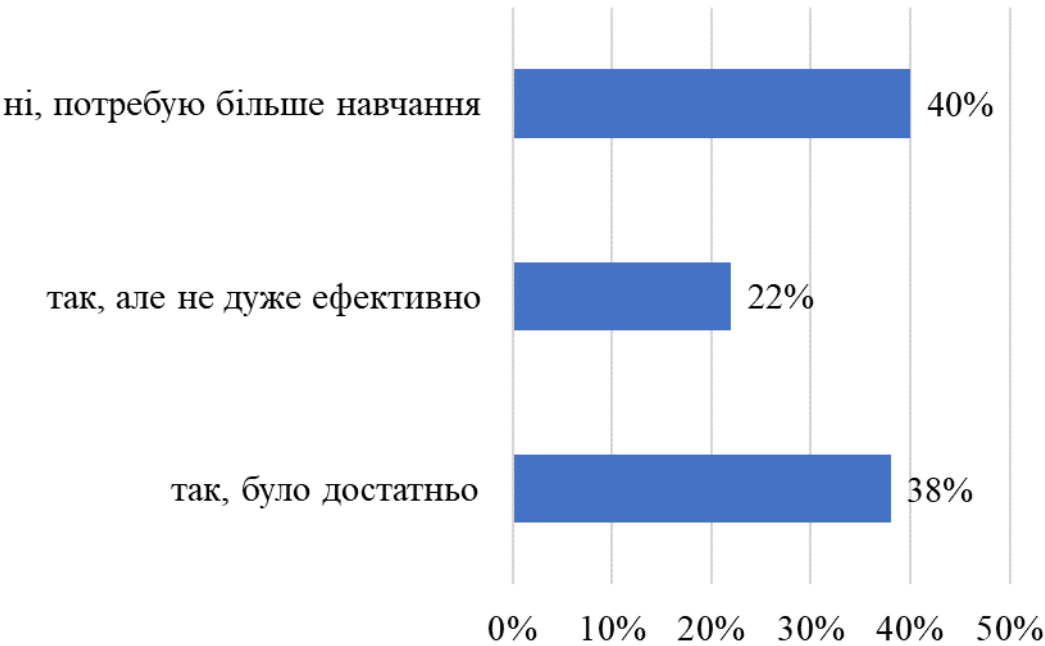


Рис. 2.8. Аналіз отримання респондентами достатньої підготовки та навчання для адаптації до змін

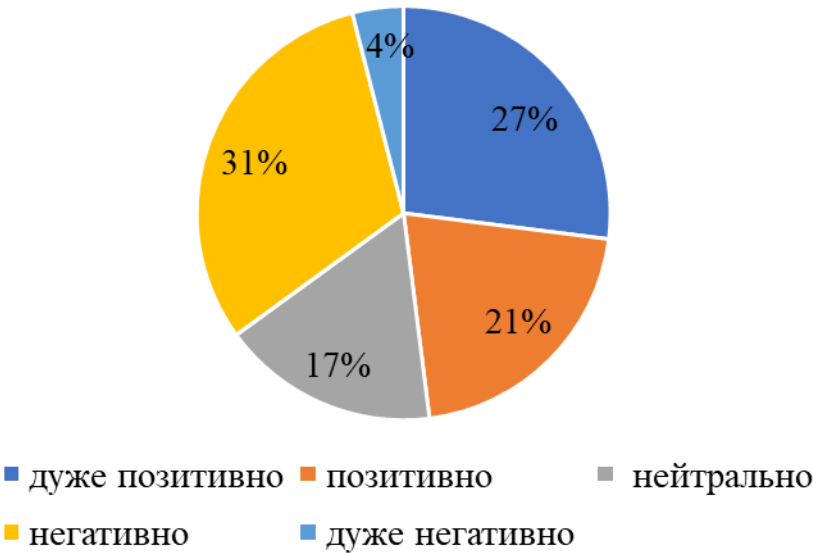


Рис. 2.9. Аналіз впровадження технологічних інновацій в аптеці

Проаналізовано зміни, які відбулись в роботі досліджуваних аптек (рис. 2.10). Зокрема, впровадження систем електронного обміну медичною

інформацією імплементували 75% опитаних, що може сприяти покращенню обміну даними між аптеками, лікарнями та іншими медичними установами.

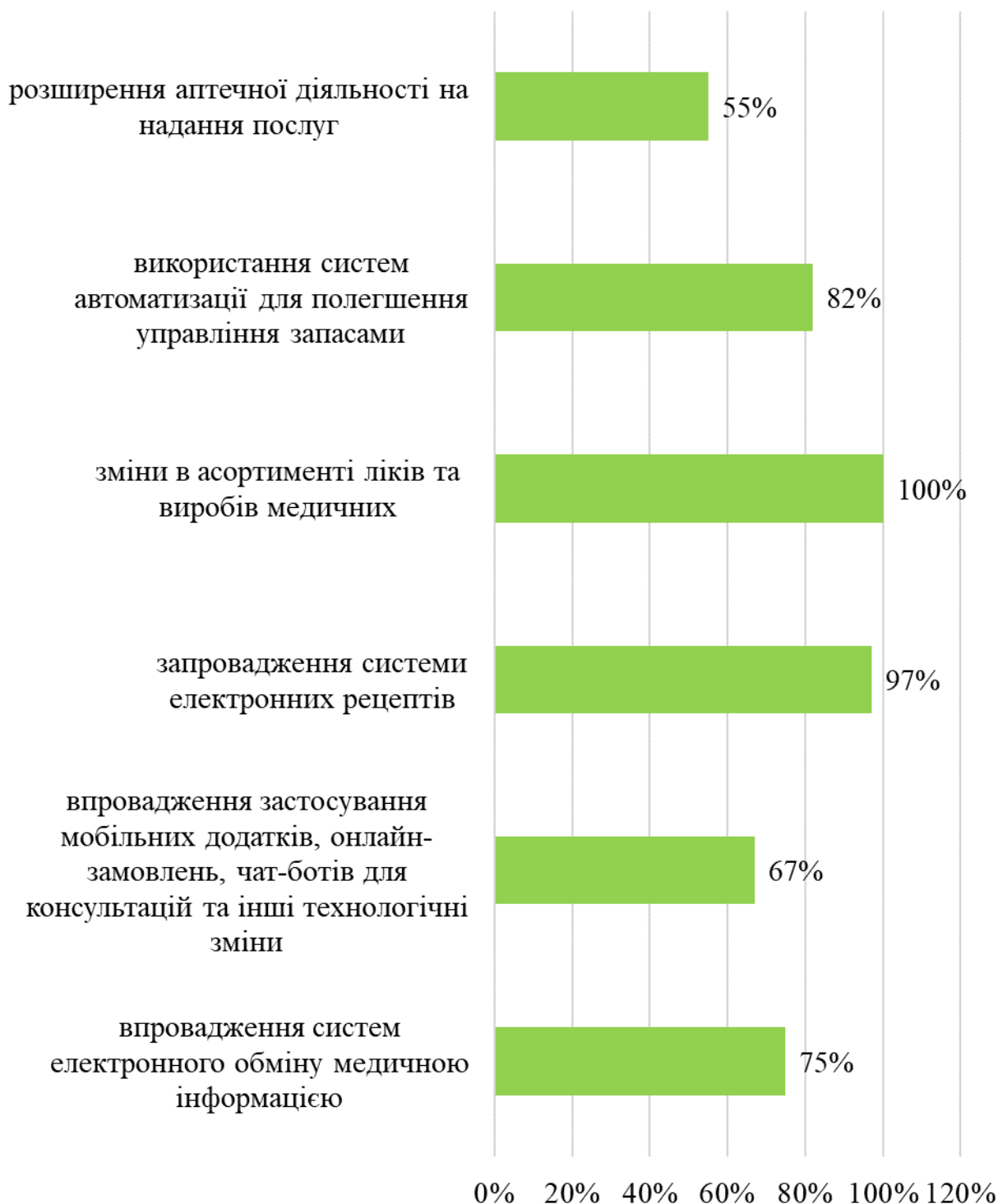


Рис. 2.10. Аналіз змін, які відбулись в роботі досліджуваних аптек

Застосування мобільних додатків, онлайн-замовлень, чат-ботів для консультацій та інші технологічні зміни, які полегшують доступ до медичних препаратів та консультування клієнтів впровадили 67% респондентів.

Запровадження системи електронних рецептів, що дозволяє лікарям електронно видавати рецепти та пацієнтам отримувати їх в аптеці запровадили в 97% аптек.

Зміни в асортименті ліків та виробів медичних відзначили у 100% досліджуваних аптек.

Використання систем автоматизації для полегшення управління запасами, замовленням товарів та веденням інвентаризації запровадили у 82% досліджуваних аптек.

Розширення аптечної діяльності на надання послуг, таких як медичні консультації, вимірювання показників здоров'я відзначили в 55% аптек [2].

2.2. Розробка рекомендацій аптечним підприємствам щодо алгоритму впровадження змін

Впровадження змін в аптеки – це складний процес, який вимагає ретельного планування і впровадження. Важливо враховувати всі фактори, які можуть вплинути на успіх змін.

Існує безліч причин, чому аптеки можуть вирішити впровадити зміни. Деякі з найпоширеніших причин включають:

- **Покращення обслуговування клієнтів.** Аптеки можуть впроваджувати зміни, щоб покращити обслуговування клієнтів, наприклад, запроваджуючи нові програми лояльності, розширюючи асортимент товарів і послуг або покращуючи фізичне планування аптеки.
- **Збільшення ефективності.** Аптеки можуть впроваджувати зміни, щоб підвищити ефективність, наприклад, автоматизуючи процеси, оптимізуючи маршрути доставки або покращуючи управління запасами.
- **Відповідність вимогам.** Аптеки можуть впроваджувати зміни, щоб відповідати новим законодавчим або нормативним вимогам, наприклад,

впроваджуючи систему електронних рецептів або вдосконалюючи систему управління безпекою.

Впровадження змін в аптечних підприємствах може бути складним процесом, і важливо мати чіткий алгоритм для успішного впровадження нововведень. Ось кілька рекомендацій для аптечних підприємств:

1) Проведіть аналіз стану внутрішнього середовища аптеки. Оцініть ефективність поточних процесів, перевірте наявні технологічні системи та ресурси.

2) Необхідно дослідити зміни в ринкових та регулятивних умовах. Визначте конкурентний ландшафт та очікування клієнтів.

3) Створіть мульти дисциплінарну команду для впровадження змін. Включіть представників відділів, які будуть здійснювати зміни, а також експертів зі змінного управління.

4) Чітко визначте, що має бути досягнуто внаслідок впровадження змін. Призначте конкретні ключові показники продуктивності (KPI) та цілі.

При визначенні цілей і завдань необхідно враховувати такі фактори: поточну ситуацію в організації; потреби і очікування клієнтів; конкурентне середовище; законодавчі та нормативні вимоги.

5) Створіть план впровадження, визначте етапи, завдання, терміни та відповідальних за кожен етап. Розгляньте можливі ризики та способи їх управління.

6) Організуйте тренінги та семінари для команди. Забезпечте їх необхідними знаннями та навичками для роботи в нових умовах.

7) Розпочніть з пілотних проектів або впровадження в обраних відділах. Це дозволить ідентифікувати можливі проблеми та внести корективи перед загальним впровадженням.

8) Ведіть ефективну комунікацію щодо змін. Поясніть їх значення та переваги для співробітників. Залучайте їх у процес впровадження.

9) Періодично оцінюйте результати впровадження та залучайте зворотний зв'язок. Занесіть корективи до плану, якщо необхідно.

10) Впроваджуйте сучасні технології для полегшення впровадження змін. Використання спеціалізованих програм та систем може спростити процес.

11) Забезпечте, щоб нововведення відповідали стандартам якості. Розробіть систему контролю та вдосконалення якості змін.

Цей детальний алгоритм повинен слугувати керівництвом у впровадженні змін на аптечному підприємстві. Важливо залишатися гнучкими та адаптувати план відповідно до конкретних обставин [18].

Приклади змін, які можна впровадити в аптечних підприємствах:

- впровадження автоматизованих систем управління запасами;
- впровадження системи електронних рецептів;
- розширення асортименту товарів і послуг;
- впровадження програми лояльності для клієнтів;
- розробка нового дизайну аптеки.

Впровадження змін – це складний процес, який вимагає ретельного планування і впровадження. Важливо враховувати всі фактори, які можуть вплинути на успіх змін [14].

При впровадженні змін аптечним підприємствам слід враховувати такі рекомендації:

- Почніть з малого. Не намагайтеся змінити все відразу. Почніть з невеликих, легко досяжних змін, які можна впровадити швидко.
- Залучайте працівників до процесу впровадження змін. Працівники, які розуміють мету змін і відчують свою причетність до процесу, будуть більш схильні підтримувати їх.
- Будьте готові до опору змінам. Опір змінам є природним явищем. Будьте готові до нього і розробіть стратегію його подолання.

Загальною метою використання цих рекомендацій є створення ефективного та гнучкого середовища, яке сприяє успішному впровадженню змін у аптечних підприємствах, забезпечуючи тим самим їхню

конкурентоспроможність та стійкість у ринковому середовищі, що змінюється.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Для аналізу організаційних змін в аптеках нами було проведено опитування 72 співробітників аптекних організацій. Встановлено, що 89% опитаних це жінки і 11% – чоловіки. Виявлено, що 37% опитаних – завідувачі аптек, 63% – фармацевти.

2. Проаналізовано стаж роботи респондентів і виявлено, що 42% опитаних мають стаж роботи від 15 до 25 років, 34% опитаних – від 6 до 15 років.

3. Виявлено сприйняття останніх змін в аптеці респондентами по шкалі від 1 до 5, де 1 – негативно, 5 – позитивно. Виявлено, що дуже негативно (22% респондентів) та негативно (23%) сприймають останні зміни в аптеці. В той же час 48% опитаних сприймають зміни позитивно та дуже позитивно.

4. Встановлено, що більшість респондентів 59% мало інформовані або зовсім неінформовані про зміни перед їх введенням в аптеках.

5. Нами були проаналізовані причини поганої інформованості працівників аптек про зміни перед їх введенням. Виявлено, що не ефективну систему комунікації в організації відзначили 23% опитаних, що може призвести до недостатньої інформованості респондентів про зміни. Якщо інформація не передається чітко та вчасно, працівники можуть не знати про зміни. 20% опитаних серед причин поганої інформованості працівників аптек про зміни перед їх введенням відзначили відсутність навчання та підготовки. Якщо не проводяться достатні тренінги та навчання з робітниками аптек щодо нововведень чи змін, це може призвести до відчуття не інформованості. Несприятливий робочий клімат (17% відповідей респондентів) або низький рівень довіри до керівництва може призвести до того, що працівники не вірять інформації, яку вони отримують. Якщо зміни

впроваджуються у системах управління, які необхідно вивчити, але працівники не мають можливості вивчити ці системи, це може стати причиною неінформованості, що відзначили 10% опитаних. Відсутність доступу до засобів інформаційної підтримки чи засобів комунікації (14% відповідей респондентів) може обмежити можливість працівників отримати актуальну інформацію. Якщо працівники не вважають зміни важливими або не цікавляться ними, вони можуть не приділяти достатньо уваги інформації про зміни (16% відповідей респондентів).

6. Далі нами було проаналізовано питання про пропозицію респондентам приймати участь у впровадженні змін. Виявлено, що 70% відповіли так, і 30% – ні.

7. Встановлено, що 38% респондентів отримали достатню підготовку та навчання для адаптації до змін, 22% – отримали, але не дуже ефективну, а 40% респондентів потребують більше навчання.

8. Далі нами було проаналізовано впровадження технологічних інновацій в аптеці. Встановлено, що 35% опитаних впровадження технологічних інновацій в аптеці оцінили негативно і дуже негативно, що може бути зумовлено різними факторами, такими як труднощі у використанні нових технологій, відсутність необхідної підготовки або зміни в робочому процесі, які викликають негативні відчуття серед працівників. 48% впровадження технологічних інновацій в аптеці оцінили позитивно і дуже позитивно. Це може свідчити про успішне прийняття нововведень, можливо, завдяки ефективності, покращенню робочих процесів чи поліпшенню обслуговування клієнтів.

9. Проаналізовано зміни, які відбулись в роботі досліджуваних аптек. Зокрема, впровадження систем електронного обміну медичною інформацією імплементували 75% опитаних, що може сприяти покращенню обміну даними між аптеками, лікарнями та іншими медичними установами. Застосування мобільних додатків, онлайн-замовлень, чат-ботів для консультацій та інші технологічні зміни, які полегшують доступ до медичних

препаратів та консультування клієнтів впровадили 67% респондентів. Запровадження системи електронних рецептів, що дозволяє лікарям електронно видавати рецепти та пацієнтам отримувати їх в аптеці запровадили в 97% аптек. Зміни в асортименті ліків та виробів медичних відзначили у 100% досліджуваних аптек. Використання систем автоматизації для полегшення управління запасами, замовленням товарів та веденням інвентаризації запровадили у 82% досліджуваних аптек. Розширення аптечної діяльності на надання послуг, таких як медичні консультації, вимірювання показників здоров'я відзначили в 55% аптек Організаційні зміни в фармацевтичних підприємствах були проаналізовані.

10. Розроблені рекомендації аптечним підприємствам щодо алгоритму впровадження змін.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ОПОРУ ДО ЗМІН У РОБОТІ АПТЕЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

3.1. Дослідження опору до змін з боку персоналу аптек

Опір до змін з боку персоналу - це природне явище, яке зустрічається в будь-якій аптечній організації, яка впроваджує зміни. Опір може проявлятися в різних формах, таких як:

- Фізичний опір. Працівники можуть ігнорувати зміни, саботувати їх або навіть вдаватися до насильства.
- Психологічний опір. Працівники можуть відчувати тривогу, невпевненість або розчарування. Вони можуть не розуміти мету змін або не вірити, що вони будуть ефективними.
- Соціальний опір. Працівники можуть відчувати тиск з боку колег, які також не підтримують зміни.
- Опір до змін з боку персоналу може мати негативний вплив на успіх впровадження змін. Тому важливо розуміти причини опору і розробляти стратегію його подолання.

Виокремлення ознак класифікації опору змінам може мати наступний вигляд:

За рівнем виникнення:

- Індивідуальний опір змінам – опір змінам окремого працівника.
- Груповий (колективний) опір змінам – опір окремої групи працівників, колективу людей.
- Системний опір змінам – опір всієї організації.
- Ринковий опір змінам – опір учасників ринку чи певної стратегічної групи.

За формами прояву:

- Відкритий – відомий всім суб'єктам змін та системі менеджменту, опір що не приховується.

- Прихований – опір змінам, який не демонструється системі менеджменту, але може бути ідентифікованим спеціальними методами.

За інтенсивністю прояву:

- Активний опір змінам – має демонстративний прояв та декларується з елементами пропаганди.

- Пасивний опір змінам – не демонструється активно, але може проявлятися у відсутності ініціативи та підтримки.

За силою впливу на зміни:

- Незначний опір – впливає на час провадження змін.
- Відчутний опір – призводить до корегування змін та тривалого часу на їх впровадження.

- Сильний опір – може призвести до відміни змін та повернення до початкового стану.

За наслідками опору для системи управління змінами:

- «Легкі удари» – незначні корективи впровадження змін.
- Критичний стан – вимагає значних коректив впровадження та збільшення витрат ресурсів.

- Важкий стан – потребує масштабних коректив та значних витрат ресурсів.

- Руйнування – перебудова всієї системи управління змінами та анулювання змін.

За сферою виникнення:

- Психологічний – виникає внаслідок страху перед невідомістю та небажанням змінювати щось у своїй трудовій діяльності.

- Логічний – заснований на раціональних доказах недоцільності змін.

За тривалістю існування:

Ситуаційний – реакція опору в конкретній ситуації, яка може змінюватися залежно від обставин.

Тривалий (хронічний) опір змінам виникає, коли носії змін, незалежно від умов та переконань, не бажають працювати в умовах змін. Циклічний опір виникає декілька разів при зміні параметрів впровадження, і цей опір повторюється доти, доки не буде виконано зміну та досягнуто її мету.

Ідентифікація форм опору змінам на підприємстві повинна враховувати кілька умов. Всі види опору повинні бути ідентифіковані на всіх рівнях їх виникнення. Всі форми опору мають сприйматися як рівнозначні у контексті системи управління змінами. Форми опору є динамічними і можуть змінюватися під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Будь-яка форма опору повинна розглядатися як можливість для удосконалення змін та уникнення помилок.

Для оцінки рівня опору змінам пропонується використовувати послідовність управлінських дій. Оцінка опору змінам виглядає як лінійна послідовність дій системи менеджменту підприємства (команди змін) і включає в себе:

- Ініціалізацію змін – ряд дій, що передують реалізації змін на підприємстві. Це може включати розробку програми змін та їх організаційно-економічне обґрунтування.
- Визначення мети оцінки опору, формулювання цілей та завдань – формування чіткого уявлення команди змін про кінцевий та проміжний результат оцінки опору змінам та його можливості в практиці.

Це підходить для систематичного та ефективного вивчення та управління опором змінам на підприємстві.

Опір до змін може бути викликаний різними факторами, такими як:

- Недостатня комунікація. Якщо працівники не розуміють мету змін або не знають, як вони вплинуть на них, вони можуть відчувати тривогу і невпевненість.
- Недовіра до керівництва. Якщо працівники не довіряють керівництву, вони можуть не вірити, що зміни будуть ефективними.

- Нестабільність в організації. Якщо організація переживає період нестабільності, працівники можуть бути більш схильні до опору змінам.

Щоб подолати опір до змін, важливо розробити стратегію, яка враховує причини опору. Ось деякі рекомендації:

- Почніть з комунікації. Поінформуйте працівників про мету змін, як вони вплинуть на них і як вони будуть реалізовані.
- Залучайте працівників до процесу впровадження змін. Дайте працівникам можливість висловити свої думки і пропозиції щодо змін.
- Створіть атмосферу довіри. Працюйте над тим, щоб працівники довіряли керівництву і вірили, що зміни будуть ефективними.
- Підтримуйте працівників. Надайте працівникам необхідну підтримку під час впровадження змін.

При правильному підході опір до змін можна подолати і забезпечити успішне впровадження змін [3].

Для персоналу, який виявляє найбільший спротив до змін, рекомендується залучити їх до команди змін та надати можливість участі у тренінгах з впровадження змін. Ця група, яку можна назвати "супротивниками", може виграти від активної участі в процесі інтеграції нововведень.

Основна категорія персоналу, яка демонструє приязнь до змін, що їх роблять "пристосуванцями", не потребує спеціальних заходів для подолання опору. В цьому випадку, пропонується використовувати матеріальне стимулювання для підтримки їхнього позитивного ставлення до нововведень.

Для категорії "союзників", які беруть активну участь у вирішенні конфліктів та захищають свої інтереси, проте враховують інтереси інших, запропоновано індивідуальну винагороду за підтримку впровадження змін. Це може бути ефективним стимулом для підтримки зусиль цієї групи в процесі змін.

Формування та розвиток організаційної культури, спрямованої на

подолання опору персоналу до змін, може виявитися ефективним інструментом. Це допоможе коригувати організаційні процеси та культуру, що в свою чергу підвищить ефективність підприємства і зробить його більш придатним до управління адаптаційними змінами. Впровадження організаційної культури як інструменту управління персоналом сприятиме подоланню опору до організаційних змін.

3.2. Управління процесом змін

Управління процесом змін є важливою складовою стратегічного управління організацією і спрямоване на впровадження необхідних змін для досягнення поставлених цілей та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Цей процес передбачає систематичне та ефективне управління переходом від поточного стану до бажаного, забезпечуючи при цьому мінімальні втрати продуктивності та максимізуючи підтримку персоналу.

Під організаційними змінами розуміється будь-яке перетворення в одному чи кількох елементах організації, таких як рівень спеціалізації, діапазон контролю, розподіл повноважень та механізми координації, на будь-якому етапі її життєвого циклу. Ці зміни можуть виявлятися у трансформації потенціалу організації та зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності. Управління змінами є процесом постійного виправлення напрямку діяльності організації та модифікації поведінки її працівників в умовах змін.

Потреба в управлінні змінами в організації виникає з невідповідності процесу управління потребам, що виникають у зв'язку з середовищем функціонування організації. Важливо враховувати, що зміни в одному підрозділі організації зазвичай впливають на інші підрозділи та на організацію в цілому. Таким чином, причинами змін вітчизняних організацій у сучасних умовах є фактори внутрішнього середовища (швидке перепрофілювання підприємства, організаційна криза, застарілість технологій, зростання невдоволення співробітників існуючим станом, падіння показників ефективності організації) та зовнішнього середовища

(економічна ситуація, державне регулювання, соціально-культурні компоненти, зміни законів та інших регуляторів, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення).

Процес управління змінами у вітчизняних організаціях розпочинається з визначення необхідності змін. Важливо, щоб керівництво своєчасно розпізнавало необхідність змін в організації і швидко приймало відповідні рішення. Метою змін в організації в сучасних умовах може бути збереження або покращення її становища на ринку, виходу на нові ринки, підвищення продуктивності, впровадження нових технологій. Тактика проведення змін в організації може бути директивною (при зміні виду діяльності підприємства, скороченні виробничих потужностей, ліквідації, зміні асортименту), тактикою переконань (при зміні керівництва, скороченні чисельності працівників, ліквідації структурних підрозділів, об'єднанні структурних підрозділів, зміні режиму роботи), або тактикою залучення (створення нового структурного підрозділу, реалізація бізнес-проекту, залучення нових виробничих потужностей, набір персоналу, використання нового обладнання).

При розгляді можливостей для впровадження змін важливо визначити наявність достатніх фінансових, матеріальних та людських ресурсів у організації для реалізації запланованих змін. Також слід врахувати основні організаційні та психологічні перешкоди, які можуть виникнути під час впровадження організаційних змін. Важливим є визначення зацікавленості вищого керівництва у проведенні змін.

На даному етапі важливо проаналізувати готовність працівників до змін, оскільки в сучасних умовах будь-які організаційні зміни стикаються з ймовірністю опору. Ознаками опору можуть бути затримка у початку процесу змін, сповільнення темпу змін та збільшення витрат порівняно із запланованими.

Шляхи подолання опору до змін включають залучення працівників до процесу планування та реалізації змін, що сприяє кращому їх розумінню.

Також ефективними можуть бути пропозиції працівників щодо змін, навчання персоналу щодо майбутніх змін, матеріальні стимули для тих, хто активно впроваджує зміни, а також застосування загроз санкцій за незгоду з організаційними змінами.

Остаточним етапом у процесі управління змінами є оцінювання їхнього впливу, спрямоване на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих відділів та організації в цілому. Успішне управління змінами вимагає комплексного підходу та адаптивності до можливостей та переваг організації. Таким чином, орієнтація на використання наявних можливостей і резервів підприємства є важливим принципом управління організаційними змінами в умовах сучасного бізнес-середовища.

Управління процесом змін - це систематичний підхід до впровадження новацій, який дозволяє аптечній організації адаптуватися до змін у своєму оточенні, покращувати ефективність та досягати стратегічних цілей. Основні етапи управління процесом змін можна розділити на кілька ключових кроків.

Аналіз ситуації: визначення причин і потреб внесення змін: аптека повинна визначити чинники, які викликають необхідність змін. Це може бути зовнішнє середовище, таке як зміни в законодавстві або ринкові тенденції, або внутрішні фактори, такі як проблеми з продуктивністю чи задоволенням клієнтів.

Оцінка поточного стану: комплексний аналіз поточного стану аптечної організації визначає, де саме потрібні зміни, які області потребують уваги і вдосконалення.

Планування змін: визначення цілей та завдань, які слід досягти за допомогою змін.

Стратегія і тактика впровадження: розробка плану, який визначає, яким чином будуть впроваджені зміни. Включення стратегічних і тактичних аспектів сприяє ефективному використанню ресурсів.

Створення команди: формування команди або групи, яка буде відповідальною за реалізацію змін. Команда повинна бути різномірною і

включати ключових представників внутрішнього персоналу.

Інформування: чітке і систематичне інформування персоналу про необхідність та хід змін. Це включає як внутрішню комунікацію, так і зовнішню.

Залучення персоналу: активне залучення працівників до процесу змін. Розробка механізмів для збору ідей, отримання фідбеку та створення позитивного ставлення до нововведень.

Поступове впровадження: зміни повинні впроваджуватися крок за кроком, дозволяючи персоналу адаптуватися і вивчати нові процеси.

Моніторинг та контроль: постійний моніторинг ходу змін, збір фідбеку і адаптація стратегії в разі необхідності.

Аналіз ефективності: порівняння нових результатів з поставленими цілями і об'єктивною оцінкою того, наскільки ефективно були впроваджені зміни.

Коригування: внесення коректив до стратегії, якщо результати не відповідають очікуванням.

Успіх управління процесом змін залежить від того, наскільки добре керівництво може організувати та керувати всіма цими етапами, забезпечуючи підтримку та співпрацю всієї організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Дослідження опору до змін в аптеках виявило, що персонал виявляє певний рівень опору впровадженню нововведень. Зокрема, спостерігається відтермінування у початку процесу змін, гальмування темпу змін, а також збільшення витрат порівняно із запланованими. Опір змінам є природнім явищем, яке може виникати через невпевненість, страх перед невідомим чи втратою власного комфорту. Для успішного управління змінами в аптеках слід враховувати ці аспекти та вживати ефективні стратегії подолання опору.

2. Управління процесом змін є ключовим елементом стратегічного управління аптеками. Ретельне стратегічне планування, включаючи оцінку ресурсів та визначення мети змін, є важливим етапом. Залучення працівників до процесу впровадження змін є ефективною стратегією, оскільки воно підсилює їхню причетність та підтримку. Також важливо мати стратегію подолання опору, включаючи залучення працівників до планування, стимулювання їх активної участі, навчання та перекваліфікацію персоналу.

3. Загалом, ефективне управління змінами в аптеках вимагає інтегрованого підходу, який враховує як потреби організації, так і психологічні особливості персоналу. Орієнтація на використання наявних можливостей та залучення працівників до процесу змін є ключовими компонентами успішного управління змінами в аптечному секторі.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Вивчено теоретичні засади управління змінами в організації.
2. Проаналізовано моделі до управління процесом змін.
3. Для аналізу організаційних змін в аптеках нами було проведено опитування 72 співробітників аптекних організацій. Встановлено, що 89% опитаних це жінки і 11% – чоловіки. Виявлено, що 37% опитаних – завідувачі аптек, 63% – фармацевти.
4. Проаналізовано стаж роботи респондентів і виявлено, що 42% опитаних мають стаж роботи від 15 до 25 років, 34% опитаних – від 6 до 15 років.
5. Виявлено сприйняття останніх змін в аптеці респондентами по шкалі від 1 до 5, де 1 – негативно, 5 – позитивно. Виявлено, що дуже негативно (22% респондентів) та негативно (23%) сприймають останні зміни в аптеці. В той же час 48% опитаних сприймають зміни позитивно та дуже позитивно.
6. Встановлено, що більшість респондентів 59% мало інформовані або зовсім неінформовані про зміни перед їх введенням в аптеках.
7. Нами були проаналізовані причини поганої інформованості працівників аптек про зміни перед їх введенням. Виявлено, що не ефективну систему комунікації в організації відзначили 23% опитаних, що може призвести до недостатньої інформованості респондентів про зміни. Якщо інформація не передається чітко та вчасно, працівники можуть не знати про зміни. 20% опитаних серед причин поганої інформованості працівників аптек про зміни перед їх введенням відзначили відсутність навчання та підготовки. Якщо не проводяться достатні тренінги та навчання з робітниками аптек щодо нововведень чи змін, це може призвести до відчуття неінформованості. Несприятливий робочий клімат (17% відповідей респондентів) або низький рівень довіри до керівництва може призвести до того, що працівники не вірять інформації, яку вони отримують. Якщо зміни впроваджуються у системах управління, які необхідно вивчити, але

працівники не мають можливості вивчити ці системи, це може стати причиною неінформованості, що відзначили 10% опитаних. Відсутність доступу до засобів інформаційної підтримки чи засобів комунікації (14% відповідей респондентів) може обмежити можливість працівників отримати актуальну інформацію. Якщо працівники не вважають зміни важливими або не цікавляться ними, вони можуть не приділяти достатньо уваги інформації про зміни (16% відповідей респондентів).

8. Далі нами було проаналізовано питання про пропозицію респондентам приймати участь у впровадженні змін. Виявлено, що 70% відповіли так, і 30% – ні.

9. Встановлено, що 38% респондентів отримали достатню підготовку та навчання для адаптації до змін, 22% – отримали, але не дуже ефективну, а 40% респондентів потребують більше навчання.

10. Далі нами було проаналізовано впровадження технологічних інновацій в аптеці. Встановлено, що 35% опитаних впровадження технологічних інновацій в аптеці оцінили негативно і дуже негативно, що може бути зумовлено різними факторами, такими як труднощі у використанні нових технологій, відсутність необхідної підготовки або зміни в робочому процесі, які викликають негативні відчуття серед працівників. 48% впровадження технологічних інновацій в аптеці оцінили позитивно і дуже позитивно. Це може свідчити про успішне прийняття нововведень, можливо, завдяки ефективності, покращенню робочих процесів чи поліпшенню обслуговування клієнтів.

11. Проаналізовано зміни, які відбулись в роботі досліджуваних аптек. Зокрема, впровадження систем електронного обміну медичною інформацією імплементували 75% опитаних, що може сприяти покращенню обміну даними між аптеками, лікарнями та іншими медичними установами. Застосування мобільних додатків, онлайн-замовлень, чат-ботів для консультацій та інші технологічні зміни, які полегшують доступ до медичних препаратів та консультування клієнтів впровадили 67% респондентів.

Запровадження системи електронних рецептів, що дозволяє лікарям електронно видавати рецепти та пацієнтам отримувати їх в аптеці запровадили в 97% аптек. Зміни в асортименті ліків та виробів медичних відзначили у 100% досліджуваних аптек. Використання систем автоматизації для полегшення управління запасами, замовленням товарів та веденням інвентаризації запровадили у 82% досліджуваних аптек. Розширення аптечної діяльності на надання послуг, таких як медичні консультації, вимірювання показників здоров'я відзначили в 55% аптек Організаційні зміни в фармацевтичних підприємствах були проаналізовані.

12. Розроблені рекомендації аптечним підприємствам щодо алгоритму впровадження змін.

13. Дослідження опору до змін в аптеках виявило, що персонал виявляє певний рівень опору впровадженню нововведень. Зокрема, спостерігається відтермінування у початку процесу змін, гальмування темпу змін, а також збільшення витрат порівняно із запланованими. Опір змінам є природнім явищем, яке може виникати через невпевненість, страх перед невідомим чи втратою власного комфорту. Для успішного управління змінами в аптеках слід враховувати ці аспекти та вживати ефективні стратегії подолання опору. Управління процесом змін є ключовим елементом стратегічного управління аптеками. Ретельне стратегічне планування, включаючи оцінку ресурсів та визначення мети змін, є важливим етапом. Залучення працівників до процесу впровадження змін є ефективною стратегією, оскільки воно підсилює їхню причетність та підтримку.

14. Загалом, ефективне управління змінами в аптеках вимагає інтегрованого підходу, який враховує як потреби організації, так і психологічні особливості персоналу. Орієнтація на використання наявних можливостей та залучення працівників до процесу змін є ключовими компонентами успішного управління змінами в аптечному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. І. Про еволюцію підходів до управління якістю. Управління якістю в фармації : матеріали XVI наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 15-18.
2. Бондарєва І. В., Кремезна Т. О. Аналіз маркетингових інструментів впливу на поведінку споживачів аптек. «Відкриваємо нове сторіччя: здобутки та перспективи» : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, присвяч. 100-річчю Національного фармацевтичного університету, м. Харків, 10 верес. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 354-355.
3. Бондарєва І. В. Аналіз сучасних проблем в роботі аптечних закладів України. Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : матеріали III Всеукр. наук.-освіт. Internet- конф., м. Харків, 12 берез. 2015 р. Х., 2015. С. 149.
4. Бугасенко А. Ю. Управління організаційними змінами як обов'язкова умова сучасного менеджменту. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали IX наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 250-251.
5. Вивчення сучасного ставлення фахівців до системи мотивації персоналу в аптеці / М. М. Кобець, Ю. М. Кобець, Н. Г. Малініна, О. В. Філіпцова, О. Л. Ібрагімова // *Вісник фармації*. 2021. № 2. С. 91-95.
6. Вивчення та практична апробація основних засад концепції гідної праці як стратегічного орієнтира розвитку соціально-трудової сфери фармацевтичного ринку / А. А. Котвіцька, Д. Ю. Тарасенко, Н. В. Чмихало, Л. А. Карпенко // *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2019. № 1 (57). С. 22-32.
7. Винник О. В., Карпенко Л. А., Лехмак Я. Б. Дослідження структури товарних запасів військової (госпітальної) аптеки. Сучасні досягнення фармацевтичної технології і біотехнології : зб. наук. пр. Х., 2018. Вип. 5. С. 68-71.

8. Деренська Я. М. Елементи вибору методів управління господарськими ризиками. Управління якістю в фармації : матеріали XVI наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 32.
9. Деренська Я. М. Побудова процесної моделі управління проектним портфелем в умовах фармації. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки : зб. наук. праць. Вип. 28. Ч. 3. Чернівці : БДФЕУ, 2015. С. 64-68.
10. Деренська Я. М. Складові корпоративної системи управління проектами. Математичне моделювання процесів в економіці та управлінні проектами і програмами (ММП-2019) : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Коблево, 9-13 верес. 2019 р. Харків : ХНУРЕ, 2019. С. 90-92.
11. Дослідження поведінки споживачів офтальмологічних лікарських засобів / Є. М. Мордовець, І. В. Пестун, М. М. Кобець, Ю. М. Кобець // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 19 берез. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 283.
12. Камишан А. С., Підколзіна М. В. Дослідження роботизації аптек та автоматизації стандартних операцій в роботі провізора аптеки. Topical issues of new medicines development : матеріали XXVIII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів присвяченої 150-річчю з дня народження М. О. Валяшка, м. Харків, 18-19 берез. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 484-485.
13. Коваленко С. М., Кіреєва О. В. Управління людськими ресурсами в умовах функціонування системи управління якістю. Управління якістю в фармації : матеріали XVI наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 56.
14. Лебедин А. М., Хоролець О. П. Дослідження сутності ролі фармацевтичного персоналу в системі забезпечення якості GPP-орієнтованих аптек. Технологічні та біофармацевтичні аспекти створення лікарських

препаратів різної направленості дії : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 11-12 листоп. 2021 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2021. С. 384-386.

15. Ліліє К. В. Інтеграція управління ризиками в існуючі фармацевтичні системи управління якістю. Управління якістю в фармації : матеріали XII наук.-практ. конф., м. Харків, 18 трав. 2018 р. Х. : НФаУ, 2018. С. 123-124.

16. Маркетингове дослідження рівня сприяння раціональному використанню лікарських засобів фармацевтичними працівниками в Україні / С. В. Жадько [та ін.] // *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2021. Т. 7, № 1. С. 42-53.

17. Мойса А. С., Матвійчук А. В. Аналіз анкетування спеціалістів фармації щодо особливостей роботи аптек в період пандемії COVID-19. Youth Pharmacy Science : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 7-8 груд. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 341-343.

18. Озаровська А. В. Публічне управління, державне управління, соціальна політика як складові соціального управління. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 19 берез. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 98-100.

19. Панфілова Г. Л., Богдан Н. С. Аналіз впливу поширення концепції відповідального самолікування за умов достатнього рівня комплаєнсу відвідувачів аптек на систему фармацевтичного забезпечення населення. Управління якістю в фармації : матеріали XV наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25 трав. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 110.

20. Пестун І. В., Лактіонова Ю. С. Про використання інтернет-сайтів аптек. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. 28-29 берез. 2013 р., м. Харків. Х. : Вид-во НФаУ, 2013. С. 187-188.

21. Посадові інструкції працівників з управління потоковими процесами у фармацевтичній галузі / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, М. Ю. Григорак, Ю. Є. Новицька. Х. : НФаУ, 2013. 74 с.

22. Пузак Н. О., Пірматова М. Вивчення чинників впливу на формуванні прихильності споживачів до аптек. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 19 берез. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 238.

23. Романенко О. М. Можливість використання адаптивного управління асортиментом аптечної організації. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали IX наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 290-291.

24. Страпчук С. І., Зверькова Д. Ю. Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 145-146.

25. Сучасні моделі публічного управління в системі охорони здоров'я та фармації / А. С. Немченко, М. М. Бабенко, В. М. Назаркіна, К. Л. Косяченко // Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 27 квіт. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 81-94.

26. Хайдаров Є. А., Козирєва О. В. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали IX наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 76-79.

27. Яковлева Л. В., Герасимова О. А., Євтушко А. С. Результати АВС-аналізу протигельмінтних засобів в одній із аптек м. Києва. Актуальні питання клінічної фармакології та клінічної фармації : матеріали наук.-практ. internet-конф., м. Харків, 22-23 жовт. 2019 р. Харків : НФаУ, 2019. С. 127.

28. Bondarieva I. V., Malyi V. V. The study of organizational changes as a factor of sustainability of pharmaceutical organizations. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. № 1. С. 60-65.

29. Lebedynets V. O., Romelashvili O. S. The analysis of changed requirements concerning quality management of the updated version of national guidelines of good distribution practice of medicinal products. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2014. № 2. С. 22-27.

30. Volodin A. D. Five reasons why time management is impotent. Topical issues of new drugs development: Abstracts of International Scientific And Practical Conference Of Young Scientists And Student, April 23, 2015, Kharkiv. Kh.: NUPh, 2015. P. 467.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**Анкета**

Дякуємо, що взяли участь у нашому опитуванні. Ваша думка важлива для вивчення поглядів працівників аптек на управління змінами. Будь ласка, відповідайте чесно та об'єктивно.

Основна інформація:

1.Ваша стать:

- ☐ чоловік
- ☐ жінка

2.Посада:

- ☐ завідувач
- ☐ фармацевт

3.Стаж роботи в аптеці:

- ☐ до 5 років
- ☐ від 6 до 15 років
- ☐ від 15 до 25 років
- ☐ більше 25 років

4.Як ви сприймаєте останні зміни в аптеці? (Шкала від 1 до 5, де 1 - негативно, 5 - позитивно)

- ☐ 1 - Дуже негативно
- ☐ 2 - Негативно
- ☐ 3 - Нейтрально
- ☐ 4 - Позитивно
- ☐ 5 - Дуже позитивно

5.Як ви вважаєте, наскільки ви були добре поінформовані про зміни перед їх введенням?

- ☐ дуже добре інформовані
- ☐ добре інформовані
- ☐ середньо інформовані

Продовження дод. А

- ☐ мало інформовані
- ☐ зовсім не інформовані

6. Які причини поганої інформованості працівників аптек про зміни перед їх введенням?

- ☐ не ефективна система комунікації
- ☐ відсутність навчання та підготовки
- ☐ несприятливий робочий клімат
- ☐ зміни у системах управління
- ☐ відсутність засобів інформаційної підтримки
- ☐ брак інтересу до змін

7. Чи вам було запропоновано приймати участь у впровадженні змін?

- ☐ так
- ☐ ні

8. Чи отримували ви достатню підготовку та навчання для адаптації до змін?

- ☐ так, було достатньо
- ☐ так, але не дуже ефективно
- ☐ ні, потребує більше навчання

9. Як ви оцінюєте впровадження технологічних інновацій в аптеці?

- ☐ дуже позитивно
- ☐ позитивно
- ☐ нейтрально
- ☐ негативно
- ☐ дуже негативно

10. Як ви оцінюєте рівень комунікації в аптеці під час періоду змін?

- ☐ високий рівень комунікації
- ☐ задовільний рівень комунікації
- ☐ низький рівень комунікації

11. Проаналізуйте зміни, які відбулись в роботі Вашої аптеки

Продовження дод. А

- ☐ впровадження систем електронного обміну медичною інформацією
- ☐ впровадження застосування мобільних додатків, онлайн-замовлень, чат-ботів для консультацій та інші технологічні зміни
- ☐ запровадження системи електронних рецептів
- ☐ зміни в асортименті ліків та виробів медичних
- ☐ використання систем автоматизації для полегшення управління запасами
- ☐ розширення аптечної діяльності на надання послуг
- ☐ створення МІС і програмного забезпечення маркетингового аналізу
- ☐ налагодження комунікативних зв'язків між підрозділами
- ☐ інформування і комунікація персоналу
- ☐ інші (вказіть, які) _____

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
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 МАЛИЙ

«01» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лілії ПЕНЦОВОЇ

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління змінами в аптечних організаціях»
керівник кваліфікаційної роботи: Володимир МАЛИЙ, д.фарм.н., професор
затверджений наказом НФаУ від «16» жовтня 2023 року №229.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: грудень 2023 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: джерела наукової літератури, довідники, роздрібний сектор фармацевтичного ринку, законодавча та нормативна база, статистичні та звітні дані, діяльність аптечних підприємств, аналіз фахових періодичних видань.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): вивчити теоретичні засади управління змінами в організації; розглянути моделі управління процесом змін; проаналізувати організаційні зміни в аптеках; розробити рекомендації аптечним підприємствам щодо алгоритму впровадження змін; дослідити опір до змін з боку персоналу аптек; провести управління процесом змін.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): рисунків – 12.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРИЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Володимир МАЛИЙ, завідувач кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	07.09.2023 р.	07.09.2023 р.
2	Володимир МАЛИЙ, завідувач кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	20.10.2023 р.	20.10.2023 р.
3	Володимир МАЛИЙ, завідувач кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	17.11.2023 р.	17.11.2023 р.

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Збір та узагальнення даних наукової літератури за напрямками кваліфікаційної роботи.	вересень 2023 р.	виконано
2	Вивчення теоретичних аспектів управління змінами.	вересень 2023 р.	виконано
3	Аналіз організаційних змін в аптеках.	жовтень 2023 р.	виконано
4	Дослідження опору до змін з боку персоналу аптек.	листопад 2023 р.	виконано
5	Управління процесом змін.	грудень 2023 р.	виконано
6	Написання і оформлення кваліфікаційної роботи.	грудень 2023 р.	виконано
7	Апробація кваліфікаційної роботи.	грудень 2023 р.	виконано
8	Подання кваліфікаційної роботи до ЕК НФаУ.	грудень 2023 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

Лілія ПЕНЦОВА

Керівник кваліфікаційної роботи

Володимир МАЛИЙ

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229
по Національному фармацевтичному університету
від 16 жовтня 2023 року

Про затвердження тем кваліфікаційних робіт

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 5 курсу, спеціальність – 226 Фармація, промислова фармація, освітня програма – Фармація (для осіб, що мають ОКР «молодший спеціаліст» за напрямом «Медицина»), ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 4 р. 6 міс., заочна форма здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Пенцова Лілія Сергіївна	Управління змінами в аптечних організаціях	Change management in pharmacy organizations	д.фарм.н., професор ЗВО, завідувач кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу, Малий В.В.	к.фарм.н., доцент ЗВО, завідувачка кафедри соціальної фармації Волкова А.В.

Ректор

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:

Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

ВИСНОВОК

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

№ 123999 від « 19 » грудня 2023 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Пенцової Лілії Сергіївни, 5 курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Управління змінами в аптечних організаціях / Change management in pharmacy organizations», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

1%

5%

ВІДГУК

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

Лілії ПЕНЦОВОЇ

на тему: «Управління змінами в аптечних організаціях».

Актуальність теми. В сучасному світі аптечні організації зіштовхуються з низкою викликів, які обумовлені швидким розвитком технологій, змінами у споживацьких підходах, а також постійною еволюцією регуляторного середовища. Управління змінами стає необхідністю, оскільки воно надає можливість адаптуватися до нових реалій та використовувати можливості, які принесли ці зміни.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.

Практична значимість проведених досліджень полягає у можливості використання рекомендацій у практичній діяльності аптечного підприємства. Наведені результати є науково-обґрунтованими та можуть бути використані для ефективного управління змінами в аптечних організаціях.

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

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту.

Кваліфікаційна робота здобувачки вищої освіти 5 курсу Фм19(4,6з)мед-016 групи Лілії ПЕНЦОВОЇ на тему: «Управління змінами в аптечних організаціях» 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 _____

Володимир МАЛИЙ

«07» грудня 2023 р.

РЕЦЕНЗІЯ

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

Лілії ПЕНЦОВОЇ

на тему: «Управління змінами в аптечних організаціях».

Актуальність теми. Управління змінами в аптечних організаціях передбачає не лише технічні аспекти, але й акцентує увагу на людському факторі. Зміна культури підприємства, розвиток лідерських якостей та забезпечення залучення персоналу до процесу змін є ключовими елементами успішного впровадження нововведень.

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

Пропозиції автора з теми дослідження. Автором розроблено рекомендації аптечним підприємствам щодо алгоритму впровадження змін.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Отримані результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані для ефективного управління змінами в аптечних організаціях.

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 Лілії ПЕНЦОВОЇ на тему: «Управління змінами в аптечних організаціях» 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. Аліна ВОЛКОВА

«14» грудня 2023 р.

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

19 грудня 2023 року

м. Харків

**засідання кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу**

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

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

ПРИСУТНІ: зав. кафедри ФММ, доктор фарм. наук, проф. Малий В.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Ткачова О.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю, доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бондарєва І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., асистент, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринєць А.А., здобувачі вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація (4,6з), освітньої програми Фармація.

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

СЛУХАЛИ: Про допуск здобувачки вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація групи Фм19(4,6з)мед-016 Лілії ПЕНЦОВОЇ до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Управління змінами в аптечних організаціях».

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

УХВАЛИЛИ: Допустити здобувачку вищої освіти Лілії ПЕНЦОВОЇ до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Управління змінами в аптечних організаціях» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

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

Володимир МАЛИЙ

Світлана ЖАДЬКО

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувачка вищої освіти Лілія ПЕНЦОВА до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Управління змінами в аптечних організаціях».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ /Наталія ЖИВОРА/

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувачка вищої освіти Лілія ПЕНЦОВА виконала на кафедрі фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ кваліфікаційну роботу, яка присвячена управлінню змінами в аптечних організаціях.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні аспекти управління змінами.

У другому розділі проаналізовано організаційні зміни в аптеках та розроблено рекомендації аптечним підприємствам щодо алгоритму впровадження змін. У третьому розділі досліджено опір до змін у роботі аптечного персоналу.

У цілому подана до захисту кваліфікаційна робота Лілії ПЕНЦОВОЇ на тему «Управління змінами в аптечних організаціях» відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт, оцінюється позитивно і може бути рекомендована для захисту в Екзаменаційну комісію НФаУ.

Керівник кваліфікаційної роботи

Володимир МАЛИЙ

«07» грудня 2023 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувачка вищої освіти Лілія ПЕНЦОВА допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Володимир МАЛИЙ

«19» грудня 2023 року

Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

«7» лютого 2024 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

кандидат фармацевтичних наук, доцент

_____ / Олександр СУРІКОВ/