



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФАРМАЦІЇ



**«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»**

МАТЕРІАЛИ
VIII Всеукраїнської науково-освітньої конференції
з міжнародною участю

27 листопада 2025 року



Харків
НФаУ
2025

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Посилкіна О.В., Лісна А.Г.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

o.posilkina@gmail.com

В умовах кризи (війни, пандемії, економічної нестабільності) фармацевтичний бізнес стикається з унікальними викликами: порушенням логістичних ланцюгів, зміною попиту на препарати, кадровими проблемами, ризиками фізичного знищення інфраструктури та жорсткими регуляторними змінами. За цих умов упровадження технологій та інструментів адаптивного управління набуває надзвичайно важливого значення, оскільки передбачає швидку перебудову бізнес-процесів, стратегій та операційної діяльності для забезпечення безперебійного доступу населення до лікарських засобів (ЛЗ), мінімізації ризиків та збереження стабільності бізнесу

Метою дослідження є визначення пріоритетних заходів, спрямованих на реалізацію концепції адаптивного управління у фармації у кризових умовах. Основні методи, які використовувалися при проведенні дослідження: системний підхід, методи аналізу і синтезу; метод порівняння, контент-аналіз.

Проведений аналіз дозволив нам ідентифікувати основні ризики, які погіршують стан фармацевтичного забезпечення населення в кризових умовах:

✓ логістичні ризики, пов'язані із порушенням ланцюгів постачання, руйнуванням галузевої інфраструктури, пошкодженням спеціалізованого транспорту для перевезення фармацевтичної продукції;

✓ проблеми з енергопостачанням, водопостачанням та опаленням, що унеможлиблює дотримання необхідних умов зберігання ЛЗ в аптечних закладах та на складах;

✓ фінансові ризики, обумовлені зниженням платоспроможності населення, коливанням валютних курсів та інфляція, нестачею обігових коштів у аптечних мереж та дистриб'юторів для закупівлі нових партій ЛЗ, затримкою

платежів, скороченням державних програм фінансування закупівлі ЛЗ або затримкою виплат від Національної служби здоров'я України (НСЗУ);

✓ регуляторні та управлінські ризики, обумовлені непередбачуваними змінами в регулюванні фармацевтичного ринку, процедурах реєстрації, ціноутворенні або ліцензуванні, що створюють додаткові перешкоди для бізнесу;

✓ кадрові та соціальні ризики, пов'язані з відтоком кваліфікованих кадрів внаслідок еміграції, мобілізації або вимушеного переміщення фармацевтів, провізорів та медичних працівників;

✓ ризики ажіотажного попиту і створення штучного дефіциту певних препаратів; через панічні настрої населення та масову скупку ліків;

✓ ризики появи на ринку неякісних, фальсифікованих або контрабандних ЛЗ через ослаблення контролюючих функцій;

✓ ризики, пов'язані із зростанням залежності від імпорту ЛЗ;

✓ кіберзагрози, посилення атак на інформаційні системи фармацевтичних компаній, дистриб'юторів або аптек, що порушує облік, управління запасами та продаж ЛЗ.

Всі ці ризики вимагають від учасників фармацевтичного ринку впровадження систем адаптивного управління та гнучкого планування для мінімізації негативних наслідків та забезпечення стабільного доступу населення до необхідних ліків.

Опрацювання наукових джерел і вивчення найкращого вітчизняного і зарубіжного досвіду дозволили визначити ключові напрямки адаптивного управління у фармації в кризових умовах:

1. Підвищення гнучкості планування, відмова від жорстких довгострокових планів на користь короткострокового, циклічного планування з можливістю швидкого коригування, проведення постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу ризиків у режимі реального часу для негайного вжиття коригувальних заходів.

2. Удосконалення управління ланцюгами постачання завдяки диверсифікації постачальників, оперативної зміни логістичних маршрутів, створення буферних запасів критично важливих ЛЗ та субстанцій.

3. Адаптація асортиментної та цінової політики до викликів війни, коригування цін з урахуванням зростання витрат на логістику та закупівлю, але з дотриманням етичних норм та державного регулювання цін на життєво важливі ЛЗ.

4. Управління безпекою персоналу, розробка протоколів безпеки, забезпечення персоналу засобами захисту, організація роботи в укриттях або віддаленої роботи для адміністративного персоналу, надання допомоги співробітникам у подоланні стресу та кризових ситуацій.

5. Підвищення уваги до проблеми фінансової стійкості, розробка кількох фінансових сценаріїв та планів дій для кожного з них, посилення контролю за рухом грошових потоків, введення жорсткого щоденного контролю за надходженнями та виплатами для забезпечення ліквідності підприємства, пошук джерел альтернативного фінансування.

6. Налагодження ефективної взаємодії з регуляторними органами, забезпечення ефективних комунікацій з партнерами для вирішення спільних логістичних проблем або обміну критичною інформацією.

7. Розробка політики кібербезпеки, створення чітких внутрішніх документів, що регулюють використання інформаційних систем, правила роботи з даними, використання паролів, реагування на інциденти, навчання та підвищення обізнаності персоналу щодо запобігання ризику кіберзагроз.

Отже, адаптивне управління дозволяє фармацевтичному бізнесу не тільки вижити в кризових умовах, але й продовжувати виконувати свою ключову соціальну функцію — забезпечення населення необхідними ЛЗ. Перспективи подальших досліджень будуть зосереджені на впровадженні новітніх технологій, таких як штучний інтелект та великі дані, для підвищення швидкості реакції фармацевтичних організацій на зміни, автоматизацію процесів прийняття управлінських рішень та створення більш стійких і самоналагоджуваних систем.