

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «ЗАПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ»

здобувач 2 курсу групи МБА-23дм

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Бізнес-адміністрування

Заворотний Ю. М.



(підпис)

Керівник

доц. Христенко Л.М.



(підпис)

Київ – 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу
д.е.н., проф. О.О. Хандій



25 вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Заворотний Юрій Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Запровадження адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 10 » жовтня 2024 р. № 76/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи « 10 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері адаптивного управління та реалізації процесу його запровадження; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності АТ «Фармак»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретико-методичних основ та передумов запровадження адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі; дослідження результатів діяльності АТ «Фармак» та діагностика стану системи управління компанією; формування пропозицій по запровадженню адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Підходи до визначення категорій «адаптація» та «адаптивність»; ідентифікація понять «адаптація» та «адаптивність»; трактування категорії «управління»; ідентифікація категорії «адаптивне управління»; структурно-логічна схема системи адаптивного управління; класифікація ознак управлінських рішень щодо адаптивності складові; організаційно-економічного блоку адаптивного управління на підприємстві фармацевтичної галузі; етапи запровадження адаптивної управління на підприємстві; показники діяльності АТ «Фармак»; організаційна структуру управління АТ «Фармак»; SWOT-аналіз акціонерної компанії «Фармак»; референтні групи підприємства; референтні групи внутрішнього середовища підприємства; схеми взаємодії підприємства з референтними групами при невизначеності I, II, III та IV рівнів; пропонований перелік заходів адаптивного управління для підприємств фармацевтичної галузі на основі першого, другого, третього та четвертого рівнів невизначеності

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Здобувач



(підпис)

Заворотний Ю. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Христенко Л.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 92, табл. 13, рис. 16.

Адаптація, адаптивність, адаптивне управління, фармацевтична галузь, управління змінами, невизначеність, стійкість, розвиток, інновації, бізнес-процеси, оптимізація, конкурентоспроможність, ризики, організаційна структура, гнучкість, ефективність, управлінські рішення, інструменти управління, моделювання, прогнозування, методологія, трансформація, динаміка, заходи адаптивного управління.

У кваліфікаційній роботі магістра розкрито концептуальний зміст таких понять як «адаптивність» та «адаптивне управління»; наведені докази значущості адаптивного управління для стійкості та розвитку підприємств фармацевтичної галузі; ретельно вивчені методологічні аспекти адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі за сучасних умов невизначеності; надана характеристика Акціонерного товариства «Фармак» як успішного виробника фармацевтичної продукції; проведений аналіз результатів діяльності компанії; здійснена діагностика стану системи управління акціонерного товариства «Фармак» та встановлені можливості для впровадження ефективних змін. У частині формування пропозицій про запровадження адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі у кваліфікаційній роботі магістра здійснено моделювання систем адаптивного управління підприємством фармацевтичної галузі в умовах невизначеності та запропонована система відповідних заходів, які дозволять ефективно запровадити адаптивне управління на виробничих фармацевтичних підприємствах.

ABSTRACT

Zavorotnyi Yu. Introduction of adaptive management at pharmaceutical industry enterprises. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Business Administration». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the qualification work for the master's degree reveals the conceptual content of such concepts as "adaptability" and "adaptive management"; provides evidence of the importance of adaptive management for the sustainability and development of pharmaceutical enterprises; thoroughly studies the methodological aspects of adaptive management at pharmaceutical enterprises under modern conditions of uncertainty; provides a description of «Farmak» Joint-Stock Company as a successful manufacturer of pharmaceutical products; analyzes the company's performance results; diagnoses the state of the management system of «Farmak» Joint-Stock Company and identifies opportunities for implementing effective changes. Regarding forming proposals for introducing adaptive management at pharmaceutical enterprises, the master's qualification work models adaptive management systems at a pharmaceutical enterprise under conditions of uncertainty and proposes a system of appropriate measures that will effectively introduce adaptive management at pharmaceutical production enterprises.

Keywords: Adaptation, adaptability, adaptive management, pharmaceutical industry, change management, uncertainty, sustainability, development, innovation, business processes, optimization, competitiveness, risks, organizational structure, flexibility, efficiency, management decisions, management tools, modeling, forecasting, methodology, transformation, dynamics, adaptive management measures.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ТА ПЕРЕДУМОВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	8
1.1. Адаптивне управління як концепція забезпечення стійкості та розвитку підприємств фармацевтичної галузі	8
1.2. Методологічні аспекти адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі за сучасних умов невизначеності	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ФАРМАК» ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ	43
2.1. Характеристика Акціонерного товариства «Фармак» та аналіз результатів його діяльності	33
2.2 Діагностика стану системи управління АТ «Фармак» та виявлення можливостей для впровадження змін	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	54
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПО ЗАПРОВАДЖЕННЮ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	56
3.1. Моделювання систем адаптивного управління підприємством фармацевтичної галузі в умовах невизначеності	56
3.2. Пропоновані заходи адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі в умовах невизначеності	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	78
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Сучасний стан економіки України, посилений військовими діями, економічною нестабільністю та зростаючими загрозами національній безпеці, вимагає невідкладних структурних змін у ключових галузях національного господарства. Фармацевтична промисловість, як одна з критично важливих сфер економіки, має потенціал забезпечити країну здоровим суспільством, сприяти зміцненню системи охорони здоров'я та зробити вагомий внесок у стійкий розвиток національної економіки навіть у кризових умовах.

Питання адаптивного управління та адаптації підприємств стратегічно важливих галузей економіки України до сучасних викликів перебуває у фокусі уваги наукової спільноти. Як свідчить практика, саме цей підхід до управління є найбільш ефективним у подоланні кризових явищ, мінливості зовнішнього середовища та додаткових ризиків, спричинених складною безпековою та соціально-економічною ситуацією.

Проблеми й тенденції розвитку адаптивного управління ц діяльності промислових підприємств були предметом вивчення багатьох науковців. Серед них: Р. Біловол [6], Т. Гринько [14], Н. Кулик [26], К. Орлова [42] та ін. Щодо питань управління підприємствами фармацевтичного сектора, то вони завжди поставали в центрі уваги провідних учених – представників галузі. Значний внесок в опрацювання означеної проблеми зробили: І. Бондарєва [9], Б.Громо-вик [15], З.Мнушко [34], І. Пестун [43], В. Толочко [55] та ін. Однак питання методичного забезпечення адаптивного управління фармацевтичними виробничими підприємствами України залишаються недостатньо опрацьованими і потребують подальших досліджень та розробки ефективних механізмів для стимулювання розвитку фармацевтичної галузі.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є адаптивне управління як концепція забезпечення стійкості та розвитку підприємств фармацевтичної галузі. Предметом наукового дослідження виступають методологічні аспекти адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі за сучасних умов невизначеності. Мета дослідження полягає в формуванні пропозицій про

запровадження адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі. Інформаційною базою для практичного дослідження виступає діяльність акціонерного товариства «Фармак». Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі магістра вирішені такі завдання: розкрито концептуальний зміст таких понять як «адаптивність» та «адаптивне управління»; наведені докази значущості адаптивного управління для стійкості та розвитку підприємств фармацевтичної галузі; ретельно вивчені методологічні аспекти адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі за сучасних умов невизначеності; надана характеристика Акціонерного товариства «Фармак» як успішного виробника фармацевтичної продукції; проведений аналіз результатів діяльності компанії; здійснена діагностика стану системи управління акціонерного товариства «Фармак» та встановлені можливості для впровадження ефективних змін. У частині формування пропозицій про запровадження адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі у кваліфікаційній роботі магістра здійснено моделювання систем адаптивного управління підприємством фармацевтичної галузі в умовах невизначеності та запропонована система відповідних заходів, які дозволять ефективно запровадити адаптивне управління на виробничих фармацевтичних підприємствах.

При написанні кваліфікаційної роботи магістра використовувалися загальнонаукові методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних основ адаптивного управління, індукція та дедукція для формулювання висновків щодо тенденцій у галузі, системний підхід для визначення взаємозв'язків у управлінській системі підприємств, а також методи моделювання і прогнозування для розробки механізмів впровадження адаптивного управління. Крім того, застосовувалися статистичні методи для аналізу кількісних даних та експертне оцінювання для врахування практичного досвіду фахівців галузі.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ТА ПЕРЕДУМОВ
ЗАПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Адаптивне управління як концепція забезпечення стійкості та розвитку підприємств фармацевтичної галузі.

Проблематику адаптивного управління будь-яким об'єктом, у якості якого може виступати й складна соціально-економічна система, слід розпочати із вивчення та детермінації базового понятійно-категоріального апарату. Відносно обраного наукового дослідження спинимось на категоріях «адаптація», «адаптивність», «управління», «адаптивне управління» [37].

В економічну сферу поняття «адаптації» прийшло з біологічних наук (природничих наук) та визначалося здатність живих організмів пристосовуватися до постійно мінливих зовнішніх умов [57]. Окрім того, цей термін використовується і в технічних, медичних та соціальних науках. У медичній сфері цей термін характеризує оптимальну життєдіяльність й нормальний соціобіологічний розвиток людини; в технічній – характеризуються різноманітні самоналагоджувальні технічні системи зі зворотним зв'язком [39].

Етимологічно-семантичний аналіз категорії «адаптація» свідчить, що вказаний термін має латинське походження (*adaptatio*, від *adapto* – пристосовую). Англійський варіант цього терміну передається словами *adaptation*, *adjustment* та перекладається як адаптація, пристосування, коригування [37].

Отже, етимологічно, категорія "адаптація" є похідною від латинського терміну, що в перекладі означає пристосування, процес пристосування. Семантика цього поняття залежить від сфери його прикладання та зводиться до його розуміння за словниковим підходом як «пристосування організмів, органів чуття до умов існування, до оточення»; «пристосування людини до умов середовища (перш за все соціального середовища) і результат цього процесу»; «пристосування організмів до умов навколишнього середовища»;

«пристосування людини або групи людей до нового соціального середовища, а частково і пристосування до них цього середовища з метою співіснування та взаємодії», де, ключовим є пристосування.

Водночас в роботах [37, 51, 63] зазначено, що адаптація має декілька проявів (рис. 1.1).

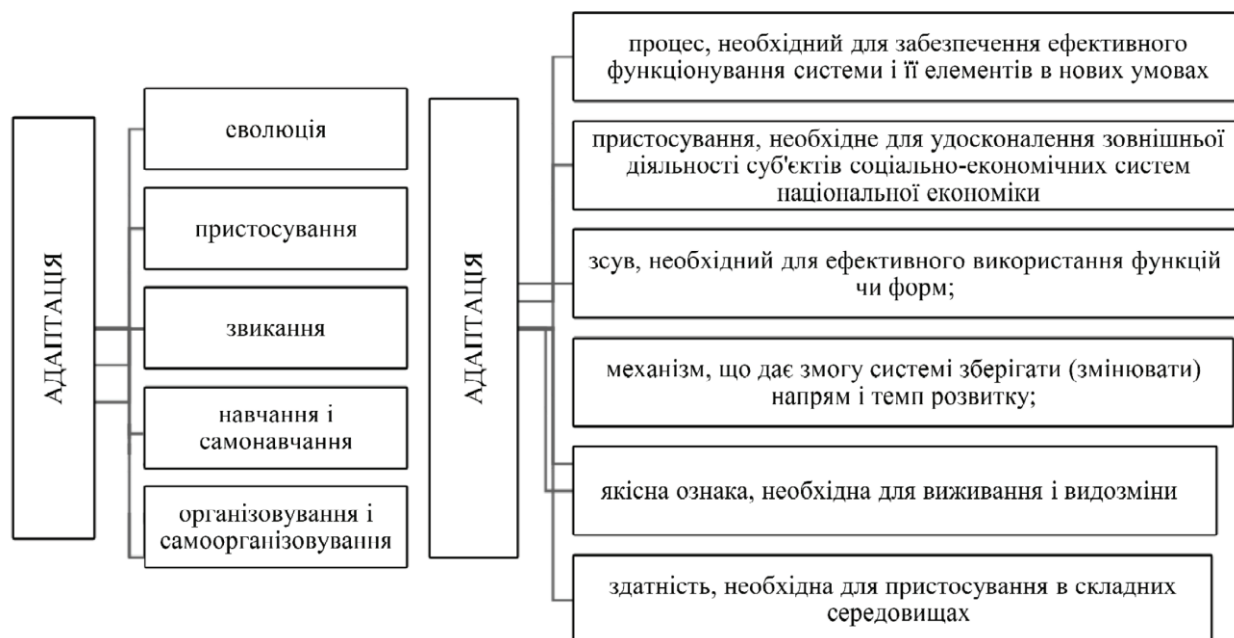


Рис. 1.1. Прояви адаптації [37]

У праці С.І. Оліферук зроблено висновки, що термін «адаптація» використовується в двох випадках: «для позначення процесу пристосування» та «для позначення результату цих пристосувальних змін, їх сукупності» [41].

А отже існує широкий спектр підходів до тлумачення та розуміння сутності поняття «адаптація», які досить часто не узгоджені між собою. До того ж, у працях вітчизняних науковців досить часто зустрічається використання використовується двох понять, як то «адаптація» та «адаптивність». Деякі автори ототожнюють ці два поняття, інші зазначають, що вони є взаємопов'язаними, проте не тотожними. У табл. 1.1 наведені варіанти визначення категорій «адаптація» та «адаптивність» у трактуванні різних авторів.

Зауважимо, що категорії «адаптація» та «адаптивність», незважаючи на спільний корінь, не слід розглядати тотожно. Морфологічний аналіз, проведений в роботі [63], дозволяє ідентифікувати спільне та відмінне (рис. 1.2).

Підходи до визначення категорій «адаптація» та «адаптивність» [37]

«Адаптація»	«Адаптивність»
Процес пристосування підприємства до змінних зовнішніх умов, який має на меті забезпечення стійкості функціонування підприємства у довгостроковій перспективі і містить систему організаційних, економічних і соціальних регулювальників [51]	Процес цілеспрямованої зміни структури, властивостей і параметрів об'єкта у відповідь на зміни навколо нього [57]
Процес зміни параметрів і структури системи у відповідь на зміни зовнішнього середовища [57]	Постійне пристосування системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації, зворотного зв'язку та негативної адекватної реакції з боку усіх структурних підрозділів на зміни, що відбуваються [26]
Процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів до невизначених умов навколишнього середовища, що забезпечує підвищення ефективності їх функціонування впродовж усього життєвого циклу [58]	Характеристика діяльності підприємства, здібність (властивість економічної системи) його до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності [62]
Процес пристосування системи до нових умов існування або діяльності [62]	Властивість системи, що визначає її здатність успішно пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюється [28]
Процес цілеспрямованої зміни параметрів, структур і властивостей системи у відповідь на дії зовнішніх і внутрішніх чинників для забезпечення ефективного функціонування системи і її елементів [28]	Характеристика підприємства природного типу, яка орієнтується на стабільність і повільні зміни зовнішнього середовища і встигає в таких умовах реагувати на виникаючі проблеми [27]
Доцільне впорядкування динамічної системи, приведення її у відповідність з об'єктивно діючими закономірностями [37]	Здатність системи, організації або окремої людини пристосовуватися до різних умов навколишнього середовища називають адаптивністю [37]
Процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, і керуючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, звичайно оптимального, стану системи при початковій невизначеності в умовах роботи, які постійно змінюються [37]	Здатності системи пристосовуватися до змін середовища, можна визначити, що в сучасних умовах разом з конкурентоспроможністю вона є основою економічної стійкості діяльності підприємства [37]
Здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності системи відповідно до вимог зовнішнього середовища [24]	Окреслює ступінь пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і є інтегральною характеристикою економічної системи, яка поєднує такі ознаки як гнучкість, мобільність, маневреність та інші, що забезпечує «легкість» перегрупування між елементами системи без будь-яких корінних змін в її структурі, відображає готовність системи управління підприємства функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначається спроможністю управлінського персоналу використовувати нестандартні рішення на основі глибокого розуміння та передбачення тенденцій змін у зовнішньому середовищі [60]
Процес пристосування системи та її діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його потенціалу [7]	
Природна, стихійна реакція економічних систем на дестабілізуючі впливи [30]	

Так, якщо адаптація розглядається як процес пристосування/зміни, то адаптивність розглядається як властивість/здатність/характеристика. Водночас вказані категорії характеризують необхідні умови (складові) для ефективного функціонування складних динамічних соціально-економічних систем в умовах змін зовнішнього середовища.

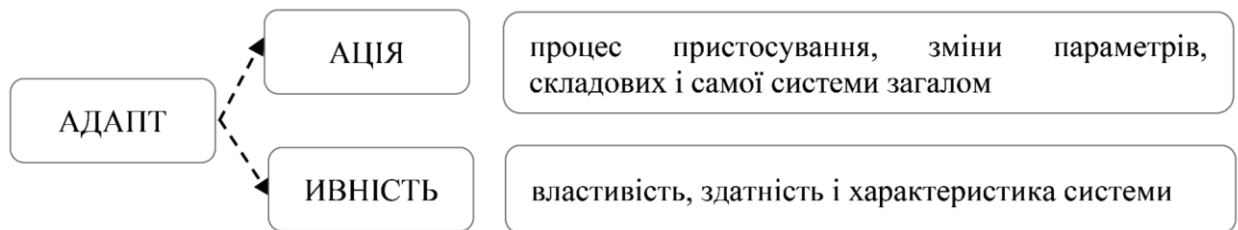


Рис. 1.2. Ідентифікація понять «адаптація» та «адаптивність» [37]

Тож, можна дійти висновку, що в основному понятійно-категоріальному апараті необхідно чітко розмежовувати та окремо трактувати поняття «адаптивність» і «адаптація», оскільки їхнє поєднання є ключовою умовою для їхньої взаємної реалізації. Інакше кажучи, **здатність системи адаптуватися до змін визначатиметься рівнем її адаптивності, що є її внутрішньою властивістю.**

Визначившись з адаптивністю як властивістю певної системи, уточнимо визначення категорії «управління» як складової частини поняття «адаптивне управління». «Управління» є досить популярною та широко досліджуваною категорією, проте залишається багато дискусивних питань при розкритті його змісту.

Розглянемо трактування категорії управління у межах існуючих наукових підходів (рис. 1.3).

У своїй праці Н.М. Яркіна виділяє декілька підходів до розуміння категорії «управління»: наука; функція; цілеспрямована, інформаційна дія суб'єкта управління на об'єкти управління; процес; керівний орган; мистецтво [61].

Інша науковиця С.В. Приживара доводить, що управління не може бути організацією, керівництвом, регулюванням, координацією, функцією (або їх сукупністю), дією, механізмом [45].

Проведений аналіз дозволяє сформулювати власне розуміння управління як діяльності керуючої системи (суб'єкту управління) стосовно об'єкта

управління з метою забезпечення його розвитку через досягнення цілей. Із врахуванням концепції сталого розвитку, яка має визначальне значення для діяльності соціально економічних систем будь-яких рівнів ієрархії, і на яку спирається автор в своїх дослідженнях, визначення категорії «управління» набуває вигляду «діяльності керуючої системи (суб'єкту управління) стосовно керованої системи (об'єкта управління) з метою забезпечення його сталого розвитку через досягнення цілей» [37].

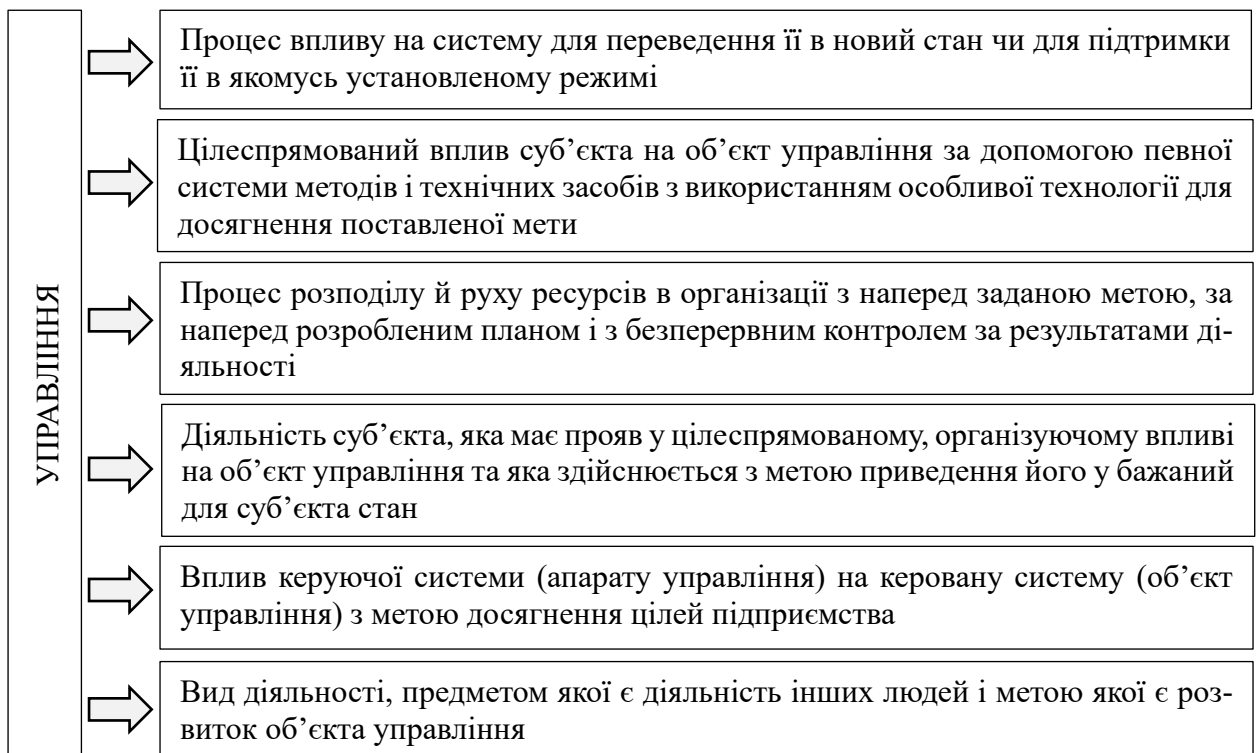


Рис. 1.3. Тракткування категорії «управління» [22, 37, 38, 44, 45, 48]

Розглянувши базові категорії та визначившись з їх трактуванням, розглянемо визначення концепту «адаптивне управління». Різні автори надають свої твердження щодо цієї комплексної категорії «адаптивне управління» табл. 1.2.

Як бачимо з наведених визначень та використовуючи морфологічний аналіз, розкладемо дану категорію на певні підходи, де є слово, що визначає сутнісну відмінність: процес прийняття управлінського рішення; управління або управлінська діяльність; система управління або система реагування; пристосування; процес взаємовпливу; набір дій та методів або комплекс узгоджених заходів [37].

Ідентифікація категорії «адаптивне управління»

Джерело	Зміст
Раєвнтова О.В., Кучерук О.М., Мнушко З.М., Бондарева І.В.	Процес прийняття управлінського рішення та подальшої реалізації цілеспрямованого керуючого впливу, який забезпечить адекватне реагування всіх структур фармацевтичного підприємства на зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища [35, 47, 56]
Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін	Пристосування властивих суб'єкту управлінської діяльності стилів і методів керівництва до соціальних особливостей об'єкта управління [17]
Мілаш І.В.	Управління в системі з неповною апіорною інформацією в керованому процесі, який змінюється по мірі накопичення інформації й приймається з метою покращення якості роботи системи [33]
Маслодудов Ю.А., Стец І.	Система, яка порівняно із складеним уявленням здатна більш ефективно й адекватно реагувати на зміну інституційного середовища підприємства, його внутрішнього виробничого і зовнішнього ринкового середовищ і котра передбачає ухвалення ефективних управлінських рішень [31, 49]
Сльникова Г.В.	Процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспособлення поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення [18]
Калініченко Л.Л.	Управлінська діяльність, представлена у вигляді взаємозв'язаного комплексу дій на об'єкти управління, націлених на підтримку конкурентоспроможності за допомогою механізму управління інноваційними процесами (моніторингом ухвалення і виконання рішення), коли бажаний стан системи визначається на основі попереднього процесу управління (тобто на основі накопичення досвіду), за допомогою спостереження за управлінськими показниками [19]
Овчиннікова В.О., Харламова І.М.	Гнучке, інноваційне управління підприємствами, здатним пристосовуватися до нової обстановки (у конкурентному і внутрішньому середовищі зі зміною планів і моделей залежно від ситуації: у період виходу підприємств із кризи або за впровадження інновацій, або у разі здійснення організаційних змін) за допомогою нових інструментів і методів управління [40]
Возненко Н.І., Ізюмська О.С.	Управління системою з високим ступенем невизначеності процесу, яким потрібно керувати [12]
Брюшкова Н.О Гемаєв А.Б.	Набір дій і методів, що характеризуються здатністю системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища, та є окремим інноваційним видом управління [10]
Якименко-Терещенко Н.В., Ко- журина Л.С.	Гнучка система управління підприємством, спрямована на реалізацію механізму адаптації за допомогою формування механізму адаптації для пристосування до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища [60]
Бурсак А.М.	Управління, що забезпечує виживання, досягнення та підтримання визначеного рівня конкурентоспроможності [11]
Оліферук С.І.	Окремий тип управління здатний до корекції траєкторії руху керованого об'єкту відповідно до планової [41]
Луцик Т.Р.	Управління підприємством, що дозволяє шляхом використання заходів з реструктуризації підприємства, оцінки необхідності проведення реструктуризації та ефективності запропонованих заходів, своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища [29]
Толочко В.М., Артюх Т.О., За- річкова М.В.	Є комплексом узгоджених заходів, послідовна реалізація яких дозволяє організації досягти поставлених стратегічних цілей [54]

Розглядаючи перший та другий підходи відмітимо, що не зрозумілим видається його різниця із звичайним управлінням. Водночас адаптивне чи операційне, чи будь-який інший тип управління враховує особливості його визначального слова (в цьому випадку – адаптація). Тому слід погодитися, що адаптивне управління це діяльність, але, на наш погляд, доцільно враховувати не лише зовнішній процес – адаптація, пристосування, взаємовпливу (4 та 5 підходи), а й внутрішню здатність чи властивість системи [37].

Третій підхід протирічить сутності управління, бо воно, не залежно від виду, має певну систему. Тобто, наявність системи управління це обов'язкова умова управління, але вказані категорії не можна ототожнювати.

Аналогічно, стосовно 6 підходу, управління має сукупність дій та методів, але не ототожнюється з ними. Водночас автор погоджується із частиною щодо наявності внутрішньої здатності системи до адаптації [37].

Враховуючи сутність управління та необхідність зважати на зовнішні впливи та внутрішні властивості системи, адаптивне управління можна визначити як діяльність керуючої підсистеми (суб'єкта управління), спрямовану на пристосування, зміну параметрів, керованої системи (об'єкта управління) або її окремих складових з урахуванням властивостей, здатностей і характеристик конкретної системи. Таке управління базується на здатності системи швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, шляхом гнучкого коригування стратегій, структур, процесів і ресурсів, спрямованого на досягнення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективного функціонування в умовах невизначеності.

Структурно-логічну схему адаптивного управління в інтерпретації Т. Л. Наливайко наведено на рис. 1.4 [37].

Тож, у представленій схемі адаптивного управління видно, що діяльність суб'єкта управління, спрямована на об'єкт, враховує наявний рівень його адаптивності, і, через пристосування, зміну параметрів, складових та системи взагалі, веде до зміни об'єкту управління у відповідності із вимоги (зовнішніми та внутрішніми), що забезпечує сталий розвиток будь-якої соціально-економічної системи [37].



Рис. 1.4. Структурно-логічна схема системи адаптивного управління [37]

У кожного підприємства як відкритої соціально-економічної системи є власні адаптаційні можливості як сукупність властивостей, ресурсів і здатностей підприємства ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом мобілізації своїх ресурсів, використання гнучких управлінських підходів, модернізації процесів і структур з метою збереження конкурентоспроможності, забезпечення стійкості та досягнення стратегічних цілей.

Адаптаційні можливості за функціональним критерієм проявляються у межах функціональних підсистем: 1) адаптивність виробничої підсистеми, що є здатністю реагувати на зміну параметрів входних матеріалів і сировини; конструкторсько-технологічних характеристик продукції й обсягів її виробництва; окремих видів технологій, устаткування; 2) адаптивність підсистеми управління з виділенням у її складі гнучкості управлінської структури і стратегічного планування; швидкості ухвалення і виконання управлінських рішень; 3) адаптивність підсистеми фінансового забезпечення підприємства; 4) адаптивність підсистеми матеріального забезпечення підприємства; 5) адаптивність збутової підсистеми підприємства; 6) адаптивність інвестиційно-інноваційної підсистеми підприємства; 7) адаптивність підсистеми інформаційного забезпечення [50].

Адаптивне управління підприємством спрямоване на розробку управлінських рішень, які максимально ефективно використовують адаптивні

можливості підприємства, забезпечуючи його гнучкість, стійкість та здатність до успішного функціонування в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Адаптивне управління підприємством сучасні науковці [25, 50] класифікують за різними типами і характером прояву. За метою і предметом адаптивності вирізняють лінійну (розглядаються окремі чинники без зміни схеми функціонування об'єкта) і системну адаптивність (розглядається сукупність усіх чинників впливу на реалізацію управлінських рішень з адаптивності об'єкта, визначення пріоритетності, встановлення взаємозв'язків). За рівнем локалізації об'єкта адаптації – локальну (формалізація проблеми, що ініціює адаптивний процес); комплексну (ініціатором є об'єкт адаптації); результативну (ініціатором адаптивного процесу є продукт, пропонований на ринку). За підходом до вирішення проблем – класичну (з використанням традиційного підходу з переважанням впливу зовнішнього середовища на об'єкт адаптації та зміною його внутрішнього середовища); програмну (вплив зовнішнього середовища компенсується за рахунок внутрішньої активності об'єкта адаптації) [50].

За змістом виділяють функціональний і структурний типи адаптивності. Метою функціональної адаптивності є збереження істотних властивостей і незмінної структури системи управління. Досягається переважним застосуванням базових адміністративних методів і стандартних управлінських функцій, позитивні результати зберігаються лише у короткостроковому періоді. Метою структурної адаптації є підвищення рівня якості управління підприємством і набуття управлінською системою нових властивостей. Окрім вказаних типів, за функціональною ознакою можна виокремити організаційний, інноваційний, маркетинговий, споживчий типи адаптації підприємства [50].

Виходячи із термінів здійснення адаптивності, науковці [25, 50] виділяють такі її види, як наздоганяюча адаптація, коли з різних причин (відсутності інформації, низької кваліфікації менеджменту, недобросовісної конкуренції тощо) підприємство запізнюється з адекватною реакцією на зміни і своєчасно не здійснює комплекс адаптаційних заходів; паралельна або ситуативна – негайна реакція на зміни у зовнішньому середовищі та пристосування до них

системи управління підприємством; попереджувальна – здійснення превентивних управлінських заходів.

Особливим типом управлінських рішень є рішення щодо адаптивності, які дозволяють забезпечити адекватне, ефективне реагування підприємства на зміну параметрів зовнішнього середовища з метою виживання у ньому. Узагальнена класифікація адаптивних управлінських рішень представлена у табл. 1.4. Класифікація адаптивних управлінських рішень представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація ознак управлінських рішень щодо адаптивності [36, 50]

Класифікаційні ознаки	Види адаптивних управлінських рішень
Форма	Письмові; усні
Зміст	Виробничі; економічні; технічні; організаційні; соціально-політичні
Складність реалізації рішень	Прості; процесні (алгоритмізовані); комбіновані; континууми
Можливість практичної реалізації	Прийнятні; неприйнятні
Об'єкт управління	Виробничі; фінансові; маркетингові; кадрові
Способи впливу на об'єкт управління	Технічні; технологічні; економічні; політичні; психологічні
Рівень інноваційності	Рутинні; селективні; адаптивні; інноваційні
Число суб'єктів впливу на ухвалення рішення	Індивідуальні; колегіальні
Масштаб змін	Ситуаційні; реорганізаційні
Число альтернатив	Стандартні; інноваційні; бінарні; багато-альтернативні
Рівень досягнення	Невдалі, задовільні, оптимальні
Термін дії	Постійні; тривалої дії; короткострокові; періодичні; разові
Час виявлення наслідків для об'єкта управління	Стратегічні; стабілізаційні; оперативні; тактичні; перспективні
Рівень важливості урахування впливу часових обмежень на розроблення, ухвалення і виконання рішень	Рішення у реальному часі; рішення, які приймаються на одному з етапів; рішення без явних обмежень за часом ухвалення
Характер процесу ухвалення рішення і рівень обґрунтування	Раціональні; логічні; інтуїтивні
Частота ухвалення рішень	Одноразові; часті; циклічні
Характер урахування зміни умов реалізації рішення	Жорсткі; гнучкі
Технологія розроблення рішення	Організаційні (запрограмовані, незапрограмовані); компроміси
Можливість автоматизації	Програмовані (пов'язані з великим обсягом інформації); частково автоматизовані (у межах часткових завдань); логічно-обґрунтовані; недосліджені (приймаються інтуїтивно на основі досвіду роботи)
Прогнозна ефективність	Ординарні; синергетичні; асинергетичні

Питання адаптивного управління та здатності підприємств ключових галузей економіки України пристосовуватися до сучасних макроекономічних умов і викликів стає центральною темою для наукової спільноти. Як свідчить практика, саме цей підхід до управління є найбільш ефективним у подоланні кризових явищ, реагуванні на мінливість зовнішнього середовища та забезпеченні стійкості підприємств в умовах сучасних загроз і невизначеності.

Фармацевтична галузь є стратегічно важливою сферою економіки, яка відіграє ключову роль у забезпеченні населення життєво необхідними лікарськими засобами та сприяє збереженню здоров'я нації. Вона характеризується високим рівнем регуляторного контролю, залежністю від імпортних сировинних ресурсів, складністю технологічних процесів і значними вимогами до якості продукції. Особливістю цієї галузі також є швидкий розвиток інновацій, що впливає на конкурентоспроможність підприємств, а також висока соціальна відповідальність, пов'язана з підтримкою стабільного забезпечення лікарськими засобами в умовах криз.

В умовах складної економічної ситуації, викликаній воєнними діями та нестабільністю національного ринку, спостерігається обмеженість фінансових ресурсів, попри високу затребуваність фармацевтичної продукції. Розвиток фармацевтичної промисловості вимагає ефективного використання сучасних інструментів маркетингу, менеджменту та логістики із дотриманням встановлених правил і норм. Це сприятиме оновленню та модернізації господарських суб'єктів, забезпечуючи їхню стійкість та конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Сьогодні вкрай необхідно: 1) оптимізувати організаційну структуру управління виробничо-фінансового потенціалу; 2) проводити активну роботу щодо реалізації грантових програм у фармацевтичному секторі; 3) застосовувати інноваційні інструменти маркетингу й логістики в практичній діяльності господарчих суб'єктів; 4) підтримувати програми державно-приватного партнерства у фармацевтичному секторі; 5) здійснювати імплементацію документів ЄС у фармацевтичному секторі та ін.

Таким чином, проблематику адаптивного управління будь-яким об'єктом, у якості якого може виступати й складна соціально-економічна система,

слід розпочати із вивчення та детермінації базового понятійно-категоріального апарату. Відносно обраного наукового дослідження спинимосся на категоріях «адаптація», «адаптивність», «управління», «адаптивне управління». **Враховуючи сутність управління та необхідність зважати на зовнішні впливи та внутрішні властивості системи, адаптивне управління можна визначити як діяльність керуючої підсистеми (суб'єкта управління), спрямовану на пристосування, зміну параметрів, керованої системи (об'єкта управління) або її окремих складових з урахуванням властивостей, здатностей і характеристик конкретної системи. Таке управління базується на здатності системи швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, шляхом гнучкого коригування стратегій, структур, процесів і ресурсів, спрямованого на досягнення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективного функціонування в умовах невизначеності. У кожного підприємства як відкритої соціально-економічної системи є власні адаптаційні можливості як сукупність властивостей, ресурсів і здатностей підприємства ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом мобілізації своїх ресурсів, використання гнучких управлінських підходів, модернізації процесів і структур з метою збереження конкурентоспроможності, забезпечення стійкості та досягнення стратегічних цілей. Адаптивне управління підприємством спрямоване на розробку управлінських рішень, які максимально ефективно використовують адаптивні можливості підприємства, забезпечуючи його гнучкість, стійкість та здатність до успішного функціонування в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища.** Проблематика адаптивного управління та спроможності підприємств ключових галузей економіки України ефективно адаптуватися до сучасних макроекономічних умов і викликів перебуває у центрі уваги наукової спільноти. Для підприємств фармацевтичної промисловості України впровадження адаптивного управління є важливим інструментом для виведення їх виробничо-фінансового потенціалу із кризового стану. Використання сучасних підходів у маркетингу, менеджменті, логістиці, а також розробка й впровадження дієвих механізмів забезпечення функціонування таких підприємств створюють умови для проведення змін, спрямованих на зміцнення соціально-

економічної ролі фармацевтичного сектору загалом. Воно сприяє підвищенню стійкості підприємств фармацевтичної галузі, їхньої здатності забезпечувати безперебійне постачання продукції, розвивати інноваційні підходи до виробництва та розширювати ринки збуту. У сучасних умовах це стає не лише конкурентною перевагою, але й необхідною умовою для виживання та сталого розвитку галузі, яка відіграє ключову роль у системі національної безпеки та економіки.

1.2. Методологічні аспекти адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі за сучасних умов невизначеності

На сьогодні фармацевтична промисловість України стикається зі значними труднощами, що зумовлені низкою причин. Однією з ключових перешкод для виходу виробничо-фінансового потенціалу галузі на міжнародні ринки та реалізації її можливостей у національній економіці є проблеми управління, які вже не відповідають вимогам сучасності.

Методичне забезпечення адаптивного управління підприємством складається з двох елементів (блоків): **інституційно-правового та** організаційно-економічного, що тісно взаємопов'язані та несуть певні функції нормативно-правового та управлінського характеру, які повинні гарантувати досягнення результату як для виробника, так і для споживача фармацевтичної продукції [13].

Актуальність проблематики державної політики щодо розвитку фармацевтичного сектора галузі охорони здоров'я зростає відповідно до посилення тенденцій розвитку національної безпеки країни, збільшення фінансово-економічних, зовнішньополітичних, інформаційних та інших загроз. Тому особливо важливою є необхідність вдосконалення інституційної складової законодавства, спрямованого на активізацію економічного розвитку фармацевтичної промисловості [13].

Інституційне забезпечення адаптивного управління підприємствами фармацевтичної галузі досягається завдяки нормативно-правовому забезпеченню її розвитку, взаємодії органів публічної влади, спеціалізованих державних установ та суспільства.

Інституційне забезпечення діяльності підприємств фармацевтичної галузі базується на чинному законодавстві України, зокрема Концепції розвитку охорони здоров'я населення України [23], Проекту Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року [53] та Проекту Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я України на період 2015-2025 рр. [46].

Організаційний блок методичного забезпечення адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі є провідним, оскільки дає уявлення про практичні дії господарчого суб'єкта щодо реалізації потенційних можливостей розвитку та синергетичного ефекту від комплексу заходів, що стосуються операційного циклу виробництва, менеджменту та маркетингу, логістичних процесів тощо [13].

Для забезпечення стабільності діяльності підприємству фармацевтичної галузі необхідно сформулювати таку стратегію, яка б передбачила маневреність і гнучкість встановлених цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. У такому випадку розробка методичного забезпечення адаптивного управління на підприємстві є завчасною та необхідною з огляду на стратегію і тактику діяльності підприємства галузі.

На думку К.К. Голубцової, І.-М. В. Гуріної-Рапінчу, велику увагу варто приділяти організаційним структурам управління підприємством фармацевтичної галузі, яка має відповідати таким умовам як: бути уніфікованою; становити собою сукупність елементів, що перебувають у певному взаємозв'язку; володіти сучасними технологіями управління в галузі фармацевтичної галузі; мати організаційно-економічний механізм адаптивного управління [13].

Організаційно-економічний елемент адаптивного управління на підприємстві фармацевтичної галузі складається з елементів, що визначають основні напрями організації управління діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку (рис. 1.5). Зазначена блок методичного забезпечення адаптивного управління повинен змістовно становити собою сукупність послідовних процесів, що визначають комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у фінансово-господарській діяльності, та забезпечувати оптимізацію і ефективне використання всіх видів виробничих та економічних ресурсів [13].

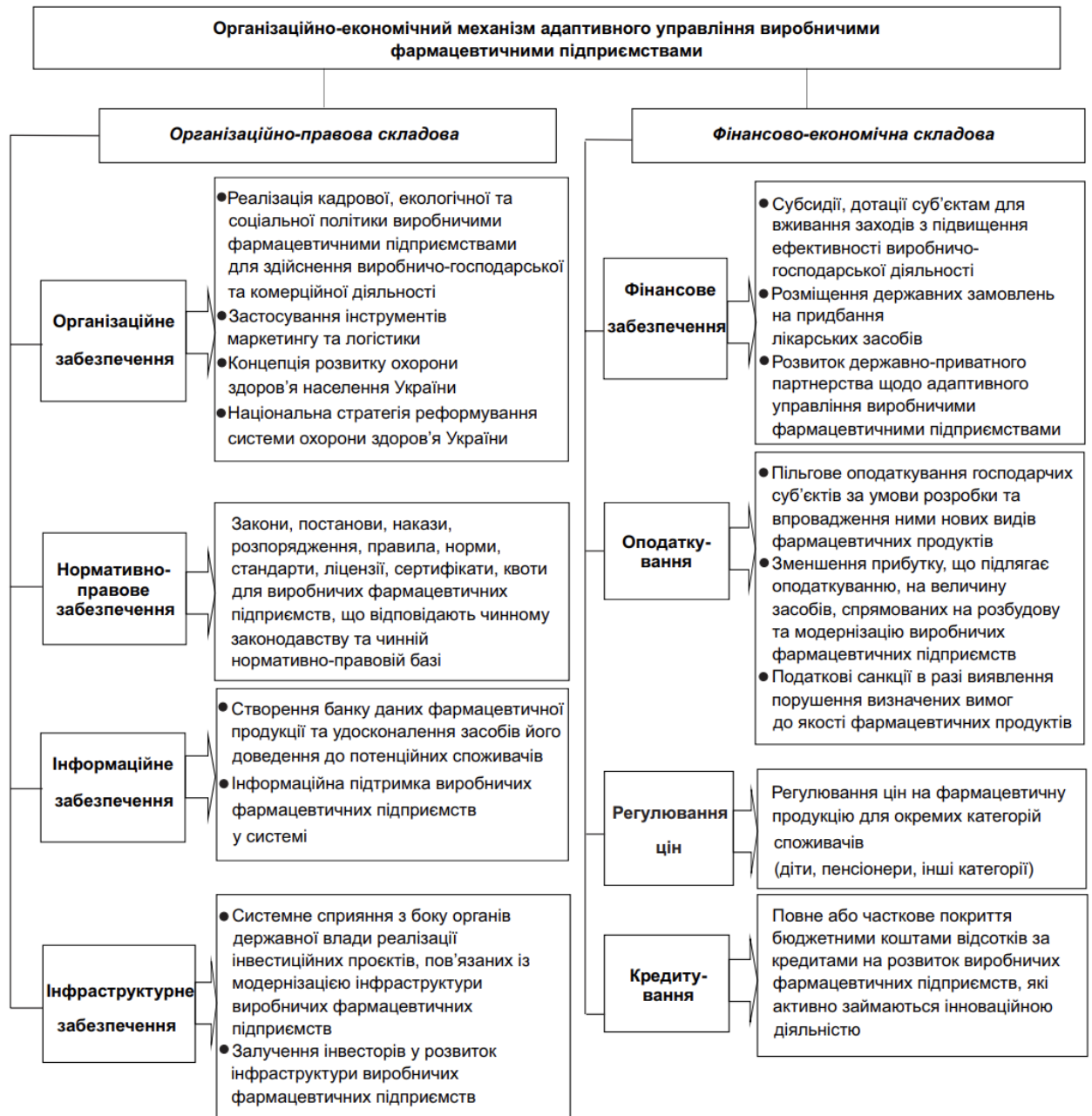


Рис. 1.5. Складові організаційно-економічного блоку адаптивного управління на підприємстві фармацевтичної галузі [13]

Формування організаційно-економічного елементу адаптивного управління на підприємстві фармацевтичної галузі потребує від них забезпечення ефективної реалізації управлінських функцій, що існують у межах етапів процесу управління з використанням усіх елементів, з яких складається блок.

Існує тісний взаємозв'язок між організаційно-правовою та фінансово-економічною складовою організаційно-економічного елементів адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі, побудований на основі

аналізу наявних проблем в цьому секторі економіки.

Фармацевтична промисловість має значний інвестиційний потенціал і є привабливою галуззю для інвесторів. Однак процес фінансування проєктів і програм у цій сфері часто ускладнюється через недоліки нормативно-правового регулювання та високий рівень бюрократії. Для забезпечення ефективного залучення інвестицій у фармацевтичний сектор необхідно створити такі умови, для яких інвестори могли б забезпечити свої вкладення безперешкодно, а всі організаційні процедури були максимально простими, діяти.

У межах методичного забезпечення адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі організаційно-економічний елемент є базою для реалізації стратегічних планів і тактичних завдань щодо досягнення певного рівня розвитку підприємства.

Підвищення ефективності адаптивного управління на підприємстві можна проводити за двома напрямками у межах організаційного та економічного елементів окремо.

До організаційних напрямів належать: 1) розвиток маркетингових досліджень; 2) розвиток інформаційно-комунікаційної політики; 3) контроль за ціновою політикою; 3) поширення державно-приватного партнерства у сфері фармацевтичного виробництва [13].

До економічних напрямів належать: 1) удосконалення податкової системи; 2) пряме державне інвестування і підтримка інших джерел фінансування; 3) формування та реалізація державних економічних програм підтримки фармацевтичної промисловості в умовах військового стану, економічної криз та пандемічних наслідків; 4) професійне кадрове забезпечення; 5) розвиток ринку фінансово-кредитних послуг; 6) скорочення бюджетного дефіциту [13].

Методичне забезпечення адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі дозволить адаптуватися їм до змін, розвиватися у напрямі поєднання інтересів усіх зацікавлених сторін для підвищення конкурентоздатності фармацевтичної промисловості України в цілому.

Адаптивність підприємства полягає не лише у здатності реагувати на вже здійснені події, але й у вмінні передбачати їх. Ключовими властивостями цієї

категорії є надійність, гнучкість та мобільність.

Адаптивність як одне з комплексних функціональних управлінських завдань повинна здійснюватися таким чином, щоб усі зміни, які відбуваються у технологічному комплексі підприємства, його виробничій, організаційно-управлінській, інноваційній, фінансовій, соціальній діяльності, давали змогу у динамічних ринкових умовах зберегти стабільність, поліпшити рентабельність, а також інші характеристики, що відповідають узгодженим інтересам власників і персоналу підприємства. Процес вирішення і забезпечення виконання комплексу вказаних завдань реалізується на основі розроблення і впровадження системи адаптивного управління підприємством. Основні заходи здійснення адаптації підприємства наведено у табл. 1.4 [50].

В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємству варто володіти і здібністю до своєчасної та адекватної трансформації свого бізнесу. Авторитетні фахівці називають такі здібності динамічними. В інших працях пропонується визначення поняття адаптивних компетенцій (здібностей) як набір накопичених знань, умінь, навичок, управлінського досвіду фахівців підприємства, що забезпечує виявлення й урахування впливу на підприємство майбутніх можливостей і загроз, пристосування до змінних умов зовнішнього середовища і досягнення на такій основі економічної стійкості підприємства [50].

Процес вирішення і забезпечення комплексу цілей і завдань адаптації підприємства реалізується на основі розроблення й упровадження системи адаптивного управління підприємством за такими основними принципами, як методологічні (системності; превентивного впливу на зовнішні загрози; гомеостазу); методичні (цілеспрямованості; синергізму; структурності; економічної ефективності); операційні (економічного моніторингу; комплексності; наукової обґрунтованості; альтернативності та гнучкості) [50].

Економічне обґрунтування функціонування системи адаптивного управління підприємством містить такі складники, як, по-перше, забезпечення раціональності витрат на адаптацію; по-друге, економічна мотивація персоналу до оперативної та ефективної реалізації заходів з адаптації. Зауважимо, що реалізація системи заходів з адаптації пов'язана з необхідністю здійснення певних

витрат як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел фінансування [50].

Таблиця 1.4

Види заходів з адаптивності підприємства [25, 36, 50]

Види заходів з адаптації	Напрями здійснення
Організаційно-управлінські	Санація; реструктуризація; реорганізація; реінжиніринг бізнес-процесів; гнучкість організаційної структури управління; диверсифікація виробництва, в т. ч. зі зміною виробничого профілю; аутсорсинг; аутстафінг; розроблення і реалізація програм комплексного розвитку; упровадження систем управління якістю; організація ефективної маркетингової діяльності, упровадження інтегрованих маркетингових комунікацій; кластеризація; формування інформаційної інфраструктури; перебудова структури внутрішньо-фірмового управління і зміна форм міжфірмового партнерства, забезпечення економічної безпеки підприємства; розвиток організаційної культури, ділової репутації, іміджу підприємства.
Економічні	Упровадження бюджетування і контролінгу як економічних механізмів корпоративного управління; економічний моніторинг; інвестування у розвиток виробництва, підготовку кадрів, НДДКР; коригування амортизаційної, цінової політики; скорочення витрат виробництва; підвищення ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів; використання державних субсидій, пільг, дотацій.
Техніко-технологічні	Реконструкція, перепрофілювання виробництва, модернізація, розроблення і реалізація програм техніко-технологічного оновлення, спрямованого на структурне, технічне і технологічне перетворення виробництва; упровадження нових матеріалів і технологій їхньої обробки; активне проведення НДДКР з метою розроблення нових товарів для ринку
Соціальні	Розроблення і реалізація програм адаптації персоналу; установа партнерських стосунків між керівництвом і персоналом підприємства; навчання і професійна підготовка (перепідготовка) персоналу; підвищення ефективності системи мотивування праці; розвиток управлінської культури
Нетрадиційні	«Псевдонормальні» – бартерні операції, квазіефективний експорт, продаж і передавання майна в оренду, непрофільні фінансові операції, непрофільні торгово-посередницькі операції; неплатежі; ухилення від податків; монополістичні заходи; позаекономічні методи.

У працях деяких авторів до переліку завдань адаптивного управління підприємством відносять системний аналіз діяльності підприємства на основі виявлення його загальних і специфічних характеристик; оцінювання і збереження конкурентних переваг підприємств на ринку; оптимізацію взаємодії з іншими суб'єктами ринку; оцінювання потенціалу підприємства; оцінювання можливостей адаптації підприємства до нововведень; формування передумов створення адаптивного конкурентного середовища [50].

Зауважимо, що підприємство здатне володіти певним адаптивним потенціалом. Підтримуємо думку В. Хворостова, який визначає його рівнем

узгодженості елементів і підсистем підприємства, можливостями внутрішніх змінних умов підприємства щодо його пристосування до змін у навколишньому економічному середовищі. Адаптивний потенціал містить два складники – готовність до стабільної виробничої діяльності та готовність до інновацій, а також два вектори – здатності до опору середовищу з метою його перебудови під себе та асиміляції із середовищем [50, 52].

Оцінювання функціонування системи управління підприємством може здійснюватися за чотирма основними характеристиками – призначенням, функціями, потоками і структурою. Оновлення наявної на підприємстві структури завжди здійснюють для спрощення руху нових потоків, які виконують функції, для досягнення нових цілей. Тому систему управління підприємством можна розглядати як систему, що самоорганізовується, саморозвивається та є адаптивною [50].

Важливим аспектом адаптації є забезпечення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін, зокрема власників бізнесу, менеджерів підприємства, партнерів, постачальників, споживачів продукції та держави. Проте, намагаючись досягти цього балансу, підприємство часто стикається з труднощами у забезпеченні максимальної ефективності виробництва, що зумовлено значними трансакційними витратами. Тому необхідно визначити чіткі критерії, які дозволять оцінити прийнятність показників адаптації.

Оцінювання адаптивності підприємства з урахуванням його специфіки і галузевих особливостей може бути зведене до: 1) виявлення показників – індикаторів адаптивності, перелік яких може різнитися для різних підприємств; 2) розрахунку прийнятних та оптимальних значень показників адаптивності для досліджуваного підприємства; 3) розрахунку вибраних індикаторів і порівняння їх з оптимальними рівнями; 4) визначення коригувальних коефіцієнтів з урахуванням взаємного порівняння, тенденцій змін значень показників-індикаторів та інших логічних правил; 5) визначення комплексного показника адаптивності підприємства й аналіз його динаміки; 6) висновок щодо рівня адаптивності підприємства і визначення причин, що його зумовили, рекомендації із подолання або посилення їхнього впливу [50].

Комплексний характер терміну «адаптивність» визначає можливість застосування у кожній конкретній ситуації (залежно від специфіки підприємства) різних систем показників-індикаторів [50].

Підприємства на різних стадіях свого розвитку можуть демонструвати передбачувані та непередбачувані структурні характеристики, і тому дослідження процесу організації адаптивної системи управління потрібно проводити з урахуванням конкретних стадій життєвого циклу, на яких перебуває підприємство. Як ключові можна виділити три стадії: минуле – «як було», теперішнє – «як є», майбутнє – «як буде» [50].

На рівні минулого аналізують етапи становлення підприємства; у теперішньому часі оцінюють стадії зростання і розвитку; на майбутнє обґрунтовують можливі тенденції діяльності і розвитку підприємства на стадії зрілості. Такий підхід дає змогу оцінити всі стадії життєвого циклу підприємства і його виробничої діяльності, враховуючи перманентність зовнішніх і внутрішніх чинників середовища. Основою для такого аналізу є експертне оцінювання кожного етапу життєвого циклу підприємства, за наслідками якого формулюють узагальнений висновок про можливість адаптації підприємства до умов і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі з урахуванням наявної системи управління. Інформаційною базою для оцінювання можуть слугувати різноманітні джерела, такі як внутрішня економічна, бухгалтерська, фінансова звітність підприємства; засоби масової інформації; Інтернет; відомості про істотні події у діяльності підприємства; дослідження консалтингових компаній; висновки аудиторів; засновницькі документи тощо. При цьому важливо розуміти, що оцінювання конкурентного середовища підприємства та галузі завжди є досить суб'єктивним, тому додатковим джерелом інформації можуть слугувати галузеві прес-релізи, матеріали профільних міністерств і відомств, зарубіжні та вітчизняні огляди ринку [50].

Запровадження адаптивного управління на підприємстві відбувається як певна послідовність етапів [50] (табл. 1.5):

Етап 1. Оцінювання адаптивності залежно від стадії життєвого циклу підприємства є важливим елементом формування цілісної системи адаптивного

управління, оскільки саме від рівня адаптивності залежить рішення щодо подальшого розвитку підприємства і підтримки належного рівня адаптивності.

Таблиця 1.5

Етапи запровадження адаптивної управління на підприємстві [25, 36, 50]

Етап	Зміст етапу
Етап 1	Оцінювання адаптивності залежно від стадії життєвого циклу підприємства є важливим елементом формування цілісної системи адаптивного управління, оскільки саме від рівня адаптивності залежить рішення щодо подальшого розвитку підприємства і підтримки належного рівня адаптивності
Етап 2	Комплексне дослідження зовнішнього середовища на основі пошуку інформації; аналізу ринків і зовнішніх умов збуту (окремих ринкових сегментів, конкурентів, споживачів); виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства; вивчення змін у законодавчій і нормативній базі.
Етап 3	Аналіз внутрішнього середовища – економічна діагностика стану й аналіз діяльності підприємства (аналіз рентабельності; оцінка вартості активів і вартості підприємства; аналіз ключових фінансових показників та індикаторів, рівня платоспроможності та потенційного банкрутства, наявних фінансових резервів тощо); внутрішньо-фірмові дослідження (аналіз організаційної структури, виробничо-збутової діяльності, маркетингової стратегії, витрат, портфельний аналіз інвестицій, виявлення сильних і слабких сторін підприємства).
Етап 4	Формування адаптивної стратегії управління підприємством на умовах членства України у СОТ, асоціації з ЄС та через актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У стратегії мають бути передбачені адаптаційні заходи залежно від життєвого циклу підприємства.
Етап 5	Реалізація заходів адаптивної стратегії.
Етап 6	Оцінювання ефективності адаптивності системи управління підприємством за розробленим механізмом і критеріями ефективності.

Етап 2. Комплексне дослідження зовнішнього середовища на основі пошуку інформації; аналізу ринків і зовнішніх умов збуту (окремих ринкових сегментів, конкурентів, споживачів); виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства; вивчення змін у законодавчій і нормативній базі.

Етап 3. Аналіз внутрішнього середовища – економічна діагностика стану й аналіз діяльності підприємства (аналіз рентабельності; оцінка вартості активів і вартості підприємства; аналіз ключових фінансових показників та індикаторів, рівня платоспроможності та потенційного банкрутства, наявних фінансових резервів тощо); внутрішньо-фірмові дослідження (аналіз організаційної структури, виробничо-збутової діяльності, маркетингової стратегії, витрат, портфельний аналіз інвестицій, виявлення сильних і слабких сторін підприємства).

Етап 4. Формування адаптивної стратегії управління підприємством. Є

необхідним розроблення такої стратегії, особливо зважаючи на членство України у СОТ, асоціацію з ЄС та через актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У стратегії мають бути передбачені адаптаційні заходи залежно від життєвого циклу підприємства. До того ж адаптивне управління можна розглядати як нестаціонарну та мінливу стратегію, яка забезпечує досягнення мети управління, правила вибору якого заздалегідь не призначаються, а підбираються у процесі управління [50].

Етап 5. Реалізація заходів адаптивної стратегії.

Етап 6. Оцінювання ефективності адаптивності системи управління підприємством за розробленим механізмом і критеріями ефективності.

Система адаптації не є панацеєю, але дає можливості для здійснення змін. Зауважимо і на соціальний аспект адаптації. Тільки комплексний, диференційований вплив на менеджмент і персонал з урахуванням економічних, соціальних, психологічних умов може змінити організаційну культуру підприємства, погляд на злободенні проблеми конкурентоспроможності. Формування місії підприємства, його організаційної культури, ідеології, визначення лідерів, здатних повести за собою персонал, розкриття потенціалу кадрів для постійного поліпшення діяльності підприємства вимагають особливої уваги, а точніше, їхнього впливу на соціальний складник підприємства. Завданням менеджменту підприємства є створення усіх умов для персоналу (з урахуванням його характеристик і особливостей) для досягнення поставлених підприємством цілей, мінімізуючи при цьому негативні наслідки можливих конфліктних ситуацій, властивих будь-яким адаптаційним процесам [50].

Таким чином, адаптація підприємств фармацевтичної галузі є об'єктивною необхідністю в сучасних умовах. Її економічна суть полягає у впровадженні цілеспрямованих і послідовних дій з боку менеджменту та персоналу, що базуються на використанні адаптивних компетенцій (здібностей), для досягнення та підтримання оптимального стану підприємства. Це включає забезпечення його стійкості, розвитку, підвищення гнучкості та здатності швидко реагувати на змінні зовнішні умови. Для цього необхідна трансформація діяльності підприємств фармацевтичної галузі, адаптація алгоритмів

функціонування до умов невизначеності, а також підвищення їхньої пристосованості до викликів ринку. Адаптивний потенціал підприємств фармацевтичного сектору визначається рівнем узгодженості його елементів та підсистем, а також здатністю внутрішніх змінних пристосовуватися до зовнішніх змін. Формування адаптивної системи управління у фармацевтичній галузі має враховувати стадії життєвого циклу підприємства, специфіку ринку лікарських засобів та соціальні аспекти його діяльності, які є важливими для забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів. Методичне забезпечення адаптивного управління підприємством складається з двох елементів: **інституційно та організаційно-економічного**, що тісно взаємопов'язані та несуть певні функції нормативно-правового та управлінського характеру, які мають гарантувати досягнення результату як для виробника, так і для споживача фармацевтичної продукції. Інституційне забезпечення адаптивного управління підприємствами фармацевтичної галузі досягається завдяки нормативно-правовому забезпеченню її розвитку, взаємодії органів публічної влади, спеціалізованих державних установ та суспільства. Організаційно-економічний елемент адаптивного управління на підприємстві фармацевтичної галузі складається з елементів, що визначають основні напрями організації управління діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку. Зазначена блок методичного забезпечення адаптивного управління повинен змістовно становити собою сукупність послідовних процесів, що визначають комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у фінансово-господарській діяльності, та забезпечувати оптимізацію і ефективне використання всіх видів виробничих та економічних ресурсів. **У межах методичного забезпечення адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі організаційно-економічний елемент є базою для реалізації стратегічних планів і тактичних завдань щодо досягнення певного рівня розвитку підприємства.** Запровадження адаптивного управління на підприємстві передбачає виконання комплексу організаційно-управлінських, економічних, техніко-технологічних, соціальних та нетрадиційних завдань та заходів. Запровадження адаптивного управління на підприємстві відбуватися за певною послідовністю.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проблематику адаптивного управління будь-яким об'єктом, у якості якого може виступати й складна соціально-економічна система, слід розпочати із вивчення та детермінації базового понятійно-категоріального апарату. Відносно обраного наукового дослідження спинимось на категоріях «адаптація», «адаптивність», «управління», «адаптивне управління». Враховуючи сутність управління та необхідність зважати на зовнішні впливи та внутрішні властивості системи, адаптивне управління можна визначити як діяльність керуючої підсистеми (суб'єкта управління), спрямовану на пристосування, зміну параметрів, керованої системи (об'єкта управління) або її окремих складових з урахуванням властивостей, здатностей і характеристик конкретної системи. Таке управління базується на здатності системи швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, шляхом гнучкого коригування стратегій, структур, процесів і ресурсів, спрямованого на досягнення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективного функціонування в умовах невизначеності. У кожного підприємства як відкритої соціально-економічної системи є власні адаптаційні можливості як сукупність властивостей, ресурсів і здатностей підприємства ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом мобілізації своїх ресурсів, використання гнучких управлінських підходів, модернізації процесів і структур з метою збереження конкурентоспроможності, забезпечення стійкості та досягнення стратегічних цілей. Адаптивне управління підприємством спрямоване на розробку управлінських рішень, які максимально ефективно використовують адаптивні можливості підприємства, забезпечуючи його гнучкість, стійкість та здатність до успішного функціонування в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. Проблематика адаптивного управління та спроможності підприємств ключових галузей економіки України ефективно адаптуватися до сучасних макроекономічних умов і викликів перебуває у центрі уваги наукової спільноти. Для підприємств фармацевтичної промисловості України впровадження адаптивного управління є важливим інструментом для виведення їх виробничо-фінансового потенціалу із кризового стану. Використання сучасних підходів у

маркетингу, менеджменті, логістиці, а також розробка й впровадження дієвих механізмів забезпечення функціонування таких підприємств створюють умови для проведення змін, спрямованих на зміцнення соціально-економічної ролі фармацевтичного сектору загалом. Воно сприяє підвищенню стійкості підприємств фармацевтичної галузі, їхньої здатності забезпечувати безперебійне постачання продукції, розвивати інноваційні підходи до виробництва та розширювати ринки збуту. У сучасних умовах це стає не лише конкурентною перевагою, але й необхідною умовою для виживання та сталого розвитку галузі, яка відіграє ключову роль у системі національної безпеки та економіки

Методичне забезпечення адаптивного управління підприємством складається з двох елементів: **інституційно та організаційно-економічного**, що тісно взаємопов'язані та несуть певні функції нормативно-правового та управлінського характеру, які мають гарантувати досягнення результату як для виробника, так і для споживача фармацевтичної продукції. Інституційне забезпечення адаптивного управління підприємствами фармацевтичної галузі досягається завдяки нормативно-правовому забезпеченню її розвитку, взаємодії органів публічної влади, спеціалізованих державних установ та суспільства. Організаційно-економічний елемент адаптивного управління на підприємстві фармацевтичної галузі складається з елементів, що визначають основні напрями організації управління діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку. Зазначена блок методичного забезпечення адаптивного управління повинен змістовно становити собою сукупність послідовних процесів, що визначають комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у фінансово-господарській діяльності, та забезпечувати оптимізацію і ефективне використання всіх видів виробничих та економічних ресурсів. **У межах методичного забезпечення адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі організаційно-економічний елемент є базою для реалізації стратегічних планів і тактичних завдань щодо досягнення певного рівня розвитку підприємства.** Запровадження адаптивного управління на підприємстві передбачає виконання комплексу організаційно-управлінських, економічних, техніко-технологічних, соціальних та нетрадиційних завдань та заходів. Запровадження адаптивного управління на підприємстві відбуватися за певною послідовністю.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ФАРМАК» ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ2.1. Характеристика Акціонерного товариства «Фармак» та аналіз
результатів його діяльності

Акціонере товариство «Фармак» є однією з провідних фармацевтичних компаній України, яка займає лідируючі позиції у виробництві лікарських засобів на національному ринку. Заснована у 1925 році, компанія має багаторічний досвід у галузі фармацевтики та орієнтується на впровадження сучасних технологій, інноваційних розробок і міжнародних стандартів якості.

Продукція компанії охоплює широкий спектр лікарських засобів, включаючи препарати для лікування серцево-судинних захворювань, цукрового діабету, неврологічних порушень, респіраторних захворювань, а також онкології. Компанія виробляє більш як 400 найменувань лікарських засобів. Препарати представлені в 14 терапевтичних групах. Серед основних напрямів – протизастудні, ендокринологічні, гастроентерологічні, кардіологічні, неврологічні препарати [1].

До видів діяльності АТ «Фармак» за КВЕД належать: виробництво фармацевтичних препаратів; роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; оптова торгівля фармацевтичними товарами; неспеціалізована оптова торгівля; вантажний автомобільний транспорт; надання послуг з перевезення речей; забір, очищення та постачання води [1].

Протягом 2015–2020 р.р. АТ «Фармак» завершив будівництво й запустив комплекс АФІ в Шостці. Було придбано польську компанію «Nord Farm». Продукція компанії почала експортуватися до 20 країн світу. У портфелі підприємства нараховується 220 продуктових досьє. Щорічно на ринок виводиться до 20 нових препаратів. Впроваджено та постійно вдосконалюється фармацевтична система якості згідно з чинними регуляторними вимогами та відповідно до

світових стандартів: ISO, GMP. Щороку компанія проходить приблизно 15 міжнародних інспекцій. Завдяки якості та інноваціям, «Фармак» з 2010 року є лідером фармацевтичного ринку України та найбільшим експортером лікарських засобів. АТ «Фармак» – перша вітчизняна фармкомпанія, яка приєдналася у 2019 до Мережі Глобального Договору ініціативи ООН [1].

Протягом 2021-2022 р.р. розширяється експорт продукції до до 40 країн ЄС, Центральної та Південної Америки, СНД, Близького Сходу та Азії, а у її портфелі вже нараховується 400 лікарських засобів. У 2021 році кожна третя упаковка препаратів компанії йшла на іноземні ринки. Підприємство розширило географію експорту – до неї увійшли Швейцарія, Бразилія, Індонезія та Болівія. У 2021 році «Фармак» також відкрив офіс у Об'єднаних Арабських Еміратах та представництво у В'єтнамі. Компанія розпочала експансію до регіону Латинської Америки із Мексики, де був зареєстрований та комерціалізований препарат із переліку життєво важливих. Компанія також стрімко нарощує співпрацю з іншими ринками даного регіону: Перу, Колумбія, Ель-Сальвадор, Чилі, Панама, Болівія, та інші латиноамериканські країни. У 2021 році компанія відкрила оновлену дільницю третього цеху, встановивши найдовшу лінію пакування лікарських засобів. Маючи один із найкращих R&D-відділів в Україні за версією «Forbes», «Фармак» опікується розвитком науково-дослідницького потенціалу. Компанія запустила будівництво інноваційного центру в Києві, а працівники підприємства презентували інноваційний ПЛР-тест на форумі Генасамблеї ООН. Голова Наглядової ради «Фармак» Філя Жебрівська – єдина українка, що увійшла до глобального списку 50 Over 50: EMEA 2022 міжнародного видання Forbes [1].

У 2022 р. від початку повномасштабної війни в Україні, АТ «Фармак» бере активну участь у протистоянні на фармацевтичному та економічному фронті країни. В умовах порушених логістичних сполучень, попри окупацію та бойові дії на значних територіях, компанії вдалося забезпечити необхідними лікарськими засобами мирних жителів і військових. АТ «Фармак» та Благодійний фонд Родини Жебрівських постійно усебічно допомагають нашим захисникам на передовій не тільки лікарськими засобами. За 2022 рік Благодійний

фонд Родини Жебрівських і «Фармак» надали допомогу українській Армії на суму понад 50 млн грн. АТ «Фармак» згорнуло представництво компанії у республіці Білорусь, яка підтримує відвертий тероризм країни-агресора на нашій землі. Компанія бере активну участь у розробці плану відновлення фармацевтичної галузі України. Розпочато будівництво виробництва в Іспанії [1].

В 2023 р. АТ «Фармак» почало продаж лікарського засобу власного виробництва у Малайзію. Це 7-ма країна Азійсько-Тихоокеанського регіону та 58-ма у світі, куди українська компанія експортує ліки. Компанія також збільшує свою присутність у країнах ЄС шляхом придбання маркетингових фармацевтичних компаній у Чехії та Словаччині разом з відповідними правами інтелектуальної власності та торговими марками. До того ж, у результаті успішного проходження перевірок британських контролюючих органів, що тривали більше року, українська компанія зареєструвала два нові продукти, які тепер реалізуються у Великій Британії. Компанія «Фармак» успішно завершила участь у міжнародній програмі HORIZON 2020. Його учасниками були вісім академій та п'ять фармацевтичних компаній з восьми країн світу, включаючи АТ «Фармак», єдину компанію з України. Підприємство продовжує надавати усесторонню допомогу ЗСУ та населенню, яке постраждало під час повномасштабної війни. На це «Фармак» та Благодійний фонд Родини Жебрівських спрямували понад 30 млн грн лише за 6 місяців 2023 року. Сума допомоги з початку відкритого військового вторгнення росії в Україну становить 83 млн грн [1].

На сьогодні АТ «Фармак» має два заводи у м. Київ та у м. Шостка Сумської області. Наприкінці 2024 року планується відкриття третього заводу в Барселоні, Іспанія. На підприємстві функціонують 25 виробничих ділянок. У компанії створений повний цикл виробництва – від синтезу класичних та біотехнологічних АФІ до виготовлення різноманітних готових лікарських форм. Виробничі потужності, лабораторно-технічний комплекс компанії мають міжнародну сертифікацію та відповідають високим вимогам європейських стандартів GMP.

За останні 5 років АТ «Фармак» успішно пройшов майже 100 національних та іноземних інспекцій, в тому числі компаніями-партнерами з Великобританії, Швейцарії, Німеччини, Польщі, Словаччини, Чехії, Латвії, Литви,

Ізраїлю та Грузії [1].

Наразі підприємство проводить розробку близько 100 складнокомпонентних лікарських засобів на базі п'яти новітніх лабораторій. Щорічно на ринок виходить до 20 нових препаратів [1].

Компанія реінвестує в розвиток до 90 % прибутку. Щорічні інвестиції в наукові дослідження й розробки складають близько 15 млн доларів США. Інвестиції у розвиток бізнесу в Україні за останні 20 років (2002–2022) склали 400 млн доларів США [1].

Загальні показники діяльності АТ «Фармак» подані на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Показники діяльності АТ «Фармак» [1]

До видів продукції (послуг), які випускає АТ «Фармак» належать: безрецептурні лікарські препарати (106 видів); рецептурні лікарські препарати (253 види); вироби медичного призначення (13 видів); дієтичні добавки (18 видів); ветеринарні препарати, також клінічні дослідження лікарських препаратів [1].

АТ «Фармак» є лідером фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок [1].

Якість продукції є ключовим пріоритетом компанії "Фармак", що забезпечує її провідні позиції на фармацевтичному ринку України та міжнародному рівні. Виробничі процеси компанії відповідають вимогам міжнародного стандарту GMP (Good Manufacturing Practice), що гарантує високу якість лікарських засобів

на кожному етапі їх створення – від розробки до виробництва та упаковки.

АТ «Фармак» використовує сучасне високотехнологічне обладнання, інноваційні технології та найкращу сировину від перевірених постачальників, що дозволяє створювати препарати, які відповідають найвищим стандартам безпеки та ефективності. В компанії впроваджено суворий контроль якості на всіх етапах виробництва, що включає перевірку сировини, проміжної та готової продукції, а також контроль умов зберігання та транспортування.

Особливу увагу «Фармак» приділяє інноваціям, постійно вдосконалюючи рецептури та розробляючи нові лікарські засоби, які відповідають потребам сучасної медицини. Для цього компанія активно співпрацює з науково-дослідними установами, інвестує в новітні дослідження та розробки, а також проводить клінічні випробування, що підтверджують ефективність та безпечність продукції.

Завдяки високим стандартам якості та відповідальності перед споживачами, продукція компанії "Фармак" користується довірою мільйонів пацієнтів і медичних фахівців як в Україні, так і за її межами. Це не лише підкреслює репутацію компанії, але й сприяє її внеску у покращення системи охорони здоров'я та зміцнення позицій на глобальному фармацевтичному ринку.

За результатами дослідження основних показників діяльності АТ «Фармак» (рис. 2.2) можна зробити наступні висновки. Дохід компанії протягом 2019–2021 рр. мав тенденцію до зростання на 44% в 2021 р. порівняно з 2019р. Проте у 2022 р. через початок повномасштабної війни рф проти України дохід компанії знизився на 16%. Проте, вже у 2023 р. АТ «Фармак» активізували всі свої виробничі потужності та договірні відносини, що забезпечило зростання доходу від реалізації продукції на 25% порівняно з 20222 р., і навіть на 5% порівняно з довоєнним періодом. АТ «Фармак» є прибутковою компанією протягом всього досліджуваного періоду. На фоні представленої динаміки доходу від реалізації продукції, чистий прибуток компанії має аналогічні зміни. Протягом 2019 – 2021 прибуток зростає на 56%. У 2022 р. відмічається зниження чистого прибутку на 22%. І вже у 2023 р. прибуток зростає на 22% порівняно з 2022 р., але відновити довоєнні розміри чистого прибутку у 2023 р. компанії не вдалося.









		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу		-	-	2 889	2 625	2 610
Дохід		6 400 843 тис грн	7 410 007 тис грн	9 205 794 тис грн	7 774 735 тис грн	9 690 236 тис грн
Чистий прибуток		1 047 604 тис грн	1 207 855 тис грн	1 637 923 тис грн	1 273 395 тис грн	1 547 604 тис грн
Активи		6 851 833 тис грн	8 655 421 тис грн	10 047 978 тис грн	11 288 659 тис грн	13 434 153 тис грн
Гроші та їх еквіваленти		155 483 тис грн	1 241 966 тис грн	980 455 тис грн	1 101 288 тис грн	2 121 034 тис грн
Довгострокові зобов'язання		460 307 тис грн	546 665 тис грн	435 241 тис грн	394 921 тис грн	436 318 тис грн
Поточні зобов'язання		846 120 тис грн	1 455 893 тис грн	1 463 928 тис грн	1 427 209 тис грн	1 974 820 тис грн
Власний капітал		5 545 406 тис грн	6 652 863 тис грн	8 148 809 тис грн	9 466 529 тис грн	11 023 015 тис грн

Рис. 2.2. Аналіз фінансових показників діяльності АТ «Фармак» [3]

У своїй діяльності компанія «Фармак» забезпечена всіма необхідними активами, як оборотними, так і не оборотними. До 2023 р. їх структура є майже однаковою 50% на 50%. Проте, протягом 2023 р. спостерігалось зростання вартості оборотних активів у частині зростання суми грошових коштів та їх еквівалентів. Тож, загальна динаміка активів компанії протягом 2019-2023 рр. є позитивною. Щодо стану фізичного та морального зносу необоротних активів підприємства (основних засобів та нематеріальних активів), то він є на кінець 2023 р. ще припустимим 48-49%, проте спостерігається його позитивна динаміка за рік на 4-5% динаміка, на що керівництву компанії необхідно звернути увагу та взяти це питання під контроль. Серед тривожних моментів щодо структури оборотних активів підприємства, звертає на себе увагу значні розміри дебіторської заборгованості з боку споживачів за продукцію (товари, роботи) послуги, дебіторської заборгованості по авансам виданим та іншої дебіторської заборгованості. До того ж, аналіз окремих видів активів засвідчує зростання суми грошових коштів та їх еквівалентів, що впливає на зміну стану платоспроможності компанії, показники якого подані на рис. 2.3. Так рівень абсолютної платоспроможності протягом досліджуваного періоду, на фоні позитивного зростання грошових коштів, зростає з 18,51% у 2019 р. аж до 131,17% у

2023р (при оптимальному значенні такого показника – 15-25%). Це говорить про те, що, маючи на своєму рахунку запас грошових коштів, компанія «Фармак», може повністю погасити всі свої борги перед кредиторами. І навіть у такому випадку у компанії залишаються кошти на рахунку для продовження своєї діяльності. На підтвердження такого високого рівня платоспроможності свідчать також показники швидкої ліквідності (де береться до уваги дебіторська заборгованість) та поточної ліквідності (де до уваги приймається всі сума оборотних активів компанії). Так рівень швидкої ліквідності протягом досліджуваного періоду зростає. Занепокоєння викликає той факт, що значні суми грошових коштів зберігаються на рахунках компанії, та не спрямовуються на різні інвестиційні програми для покриття їх інфляційного знецінення.

	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ②	368.63%	277.92%	322.88%	429.17%	404.07%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ②	18.51%	85.40%	85.52%	77.19%	131.17%
Коефіцієнт швидкої ліквідності ②	184.86%	186.76%	211.14%	309.32%	300.45%
Коефіцієнт автономії ②	80.93%	76.86%	81.10%	83.86%	82.05%
Рентабельність активів (ROA) ②	15.29%	13.95%	16.30%	11.28%	11.52%
Рентабельність власного капіталу (ROE) ②	18.89%	19.80%	22.13%	14.46%	15.11%
Чиста маржа ②	16.37%	16.30%	17.79%	16.38%	15.97%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ②	148.56%	144.34%	153.14%	183.34%	202.09%
Коефіцієнт заборгованості ②	12.35%	16.82%	14.57%	12.64%	14.70%

Рис. 2.3 Аналіз фінансових показників стійкості, платоспроможності та рентабельності діяльності АТ «Фармак» [3]

Серед джерел фінансування активів компанії переважаюча питома вага належить власному капіталу, розмір якого протягом періоду 2019-2023 рр. постійно зростає за рахунок чистого зростання чистого прибутку компанії, який спрямовується на її розвиток. Переважаюча питома вага власного капіталу АТ «Фармак» у загальній сумі капіталу компанії дозволяє зберегти їй достатньо високий рівень фінансової автономії (незалежності), динаміка якого має позитивне значення від 80,93% у 2019 р. до 82,05% у 2023 р. Навіть ризики вийти,

економічної кризи в країні не змогли похитнути фінансову стійкість АТ «Фармак». Серед позикового капіталу компанії вирізняють довгострокові та поточні зобов'язання. Довгострокові зобов'язання представлені пенсійними зобов'язаннями, довгостроковими кредитами банку (які у 2023 р. було повністю погашено) та іншими довгостроковими зобов'язаннями. Наявність такої форми фінансування говорить про наявність у компанії джерела фінансування, яке не потребує термінового повернення, а тому вважається позитивним чинником на користь фінансового стану. На відміну від довгострокових зобов'язань, поточні потребують повернення протягом календарного року. На АТ «Фармак» поточні зобов'язання представлені широким спектром їх видів. Як то, поточною кредиторська заборгованість (за довгостроковими зобов'язаннями, товари, роботи, послуги, розрахунками з бюджетом, розрахунками зі страхування, розрахунками з оплати праці, за одержаними авансами, за розрахунками з учасниками, із внутрішніх розрахунків), поточними забезпеченнями та іншими поточними зобов'язаннями. До того ж протягом досліджуваного періоду майже всі види поточних зобов'язань мають тенденцію до зростання. Про допустимий рівень поточних зобов'язань компанії свідчить коефіцієнт заборгованості, який протягом 2019-2023рр. не перевищував 20%. Про оптимальну структуру між власним та позиковим капіталом говорить показник покриття необоротних активів власним капіталом, який зростає з 148,56% у 2019 році до 202,09% у 2023р.

Зростання фінансових показників, таких як дохід від реалізації та чистий прибуток підприємства, а також оптимальна структура активів та джерел їхнього фінансування, свідчать про рентабельність діяльності компанії. Проте динаміка показників рентабельності є нестабільною. Так показник рентабельності активів за період 2019-2021рр. зріс з 15,29% до 16,30%. А вже у 2022 р. та 2022 р. до 11,52%. Відповідна динаміка і у показника рентабельності власного капіталу. У довоєнний період його рівень становить 18,29% (2019р.) – 22,13% (2021р.). З початком активних бойових дій цей показник знизився 14,46%, і в 2023 р. незначно відновився до рівня 15,11%.

Тож, **аналіз показників діяльності протягом досліджуваного періоду**

2019–2023 рр. вказав на те, що компанія «Фармак» не лише зберегла свою потужність, а й відновила її майже до рівня довоєнного періоду. Компанія залишається прибутковою із середніми показниками рентабельності, платоспроможною та фінансово стійкою. Проте, у сучасних умовах складного економічного середовища, викликаного воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю ринків та зростанням вимог до інноваційності продукції, функціонування компанії ускладнилося. Такі виклики підкреслюють важливість вдосконалення системи управління, яка забезпечить стійкість і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для подальшого розвитку компанії та збереження її конкурентоспроможності керівництву компанії рекомендується звернутися до адаптивного управління, що дозволить оперативно коригувати стратегії, оптимізувати процеси, підвищувати ефективність ресурсів та мінімізувати ризики. Саме адаптивне управління стане ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку АТ «Фармак» в умовах невизначеності та швидкозмінного ринкового середовища.

Таким чином, акціонере товариство «Фармак» є однією з провідних фармацевтичних компаній України, яка займає лідируючі позиції у виробництві лікарських засобів на національному ринку. Заснована у 1925 році, компанія має багаторічний досвід у галузі фармацевтики та орієнтується на впровадження сучасних технологій, інноваційних розробок і міжнародних стандартів якості. Продукція компанії охоплює широкий спектр лікарських засобів, включаючи препарати для лікування серцево-судинних захворювань, цукрового діабету, неврологічних порушень, респіраторних захворювань, а також онкології. Компанія виробляє більш як 400 найменувань лікарських засобів. Препарати представлені в 14 терапевтичних групах. Серед основних напрямів – протизастудні, ендокринологічні, гастроентерологічні, кардіологічні, неврологічні препарати. До видів діяльності АТ «Фармак» за КВЕД належать: виробництво фармацевтичних препаратів; роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; оптова торгівля фармацевтичними товарами; неспеціалізована оптова торгівля; вантажний автомобільний транспорт; надання послуг з перевезення речей; забір, очищення та постачання води.

На сьогодні АТ «Фармак» має два заводи у м. Київ та у м. Шостка Сумської області. Наприкінці 2024 року планується відкриття третього заводу в Барселоні, Іспанія. На підприємстві функціонують 25 виробничих дільниць. У компанії створений повний цикл виробництва – від синтезу класичних та біотехнологічних АФІ до виготовлення різноманітних готових лікарських форм. Виробничі потужності, лабораторно-технічний комплекс компанії мають міжнародну сертифікацію та відповідають високим вимогам європейських стандартів GMP. За останні 5 років АТ «Фармак» успішно пройшов майже 100 національних та іноземних інспекцій, в тому числі компаніями-партнерами з Великобританії, Швейцарії, Німеччини, Польщі, Словаччини, Чехії, Латвії, Литви, Ізраїлю та Грузії. Якість продукції є ключовим пріоритетом компанії "Фармак", що забезпечує її провідні позиції на фармацевтичному ринку України та міжнародному рівні. Виробничі процеси компанії відповідають вимогам міжнародного стандарту GMP (Good Manufacturing Practice), що гарантує високу якість лікарських засобів на кожному етапі їх створення – від розробки до виробництва та упаковки.

Аналіз показників діяльності протягом досліджуваного періоду 2019–2023 рр. вказав на те, що компанія «Фармак» не лише зберегла свою потужність, а й відновила її майже до рівня довоєнного періоду. Компанія залишається прибутковою із середніми показниками рентабельності, платоспроможною та фінансово стійкою. Проте, у сучасних умовах складного економічного середовища, викликаного воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю ринків та зростанням вимог до інноваційності продукції, функціонування компанії ускладнилося. Такі виклики підкреслюють важливість вдосконалення системи управління, яка забезпечить стійкість і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для подальшого розвитку компанії та збереження її конкурентоспроможності керівництву компанії рекомендується звернутися до адаптивного управління, що дозволить оперативно коригувати стратегії, оптимізувати процеси, підвищувати ефективність ресурсів та мінімізувати ризики. Саме адаптивне управління стане ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку АТ «Фармак» в умовах невизначеності та швидкозмінного ринкового середовища.

2.2. Діагностика стану системи управління АТ «Фармак» та виявлення можливостей для впровадження змін

Акціонерне товариство «Фармак» є українською фармацевтичною компанією, лідером ринку з європейськими стандартами якості. Компанія створена з метою здійснення підприємницької та інших видів діяльності для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності, отримання доходу та реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів Товариства, в тому числі отримання прибутку, його розподілу і виплати дивідендів акціонерам [2].

Місія компанії: зробити доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою.

Бачення компанії: успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку, яка має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Більша частина прибутку «Фармак» щорічно реінвестується в зростання та розвиток компанії, що дає змогу розширювати бізнес із європейськими стандартами якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародній арені.

Цінності компанії «Фармак» визначають її стратегічні пріоритети та є основою успішного розвитку, орієнтованого на інновації, якість і відповідальність перед суспільством. Цінності компанії «Фармак» подані у табл. 2.1.

Головна мета компанії «Фармак» полягає у забезпеченні сталого розвитку та зміцнення позицій лідера у фармацевтичній галузі шляхом впровадження інноваційних рішень, забезпечення найвищої якості продукції, розширення міжнародної присутності, задоволення потреб споживачів і внеску у зміцнення здоров'я суспільства через соціальну відповідальність та екологічну стійкість.

Для досягнення головної мети сформовані такі цілі за рівнями:

1) збереження та підвищення якості продукції: 1.1) розробка інноваційних лікарських засобів з акцентом на новітні терапевтичні напрями; 1.2) Впровадження сучасних технологій контролю якості; 1.3) покращення процесів виробництва для відповідності стандартам GMP; 1.4) інвестиції у науково-

дослідницьку діяльність;

2) розширення міжнародної присутності: 2.1) Збільшення частки експорту продукції у країни ЄС, Азії та Африки; 2.2) розвиток стратегічного партнерства з глобальними фармацевтичними компаніями; 2.3) сертифікація препаратів відповідно до вимог міжнародних ринків; 2.4) вихід на нові ринки через участь у міжнародних виставках та форумах;

3) оптимізації бізнес-процесів: 3.1) автоматизація ключових виробничих і управлінських процесів; 3.2) запровадження ERP-систем для інтеграції операцій; 3.3) оптимізація логістичних ланцюгів для зменшення витрат та підвищення швидкості поставок; 3.4) скорочення витрат шляхом енергозберігаючих технологій;

4) підтримки соціальної відповідальності: 4.1) розширення участі в програмах забезпечення доступності лікарських засобів; 4.2) зменшення екологічного впливу виробництва; 4.3) реалізація освітніх програм для медичних працівників та споживачів; 4.4) підтримка благодійних ініціатив, спрямованих на покращення охорони здоров'я.

Таблиця 2.1

Цінності акціонерної компанії «Фармак»

Цінності	Зміст
Якість та безпека продукції	Виробництво лікарських засобів найвищої якості, які відповідають міжнародним стандартам і гарантують безпеку та ефективність для споживачів.
Інновації та розвиток	Постійне вдосконалення технологій, інвестування в наукові дослідження та розробки для створення інноваційних препаратів, що відповідають сучасним потребам медицини.
Повага до клієнтів та партнерів	Забезпечення прозорих і довірчих відносин із клієнтами, партнерами та споживачами, орієнтуючись на їхні потреби та очікування.
Відповідальність перед суспільством	Активна участь у соціальних ініціативах, підтримка охорони здоров'я, освіти, екології та інших суспільно важливих сфер.
Етичність та прозорість	Відповідальне ведення бізнесу з дотриманням етичних норм, законодавчих вимог та принципів корпоративної соціальної відповідальності.
Професіоналізм та командна робота	Висока компетентність співробітників, створення умов для їхнього професійного розвитку та ефективна командна взаємодія для досягнення стратегічних цілей компанії.
Орієнтація на сталий розвиток	Дбайливе ставлення до навколишнього середовища, впровадження екологічно відповідальних технологій та раціональне використання ресурсів.
Інтернаціональність та глобальність	Розширення присутності компанії на міжнародних ринках, впровадження найкращих світових практик та інтеграція у глобальну фармацевтичну спільноту.

До органів управління АТ «Фармак» належать: 1) Загальні збори акціонерів як вищий орган управління; 2) Наглядова рада; 3) Виконавчий директор – одноособовий виконавчий орган [2].

Посадовими особами органів АТ «Фармак» є фізичні особи: Голова та члени Наглядової ради, Виконавчий директор [2].

Організаційна структура управління компанії «Фармак» є багаторівневою, адаптивною та орієнтованою на реалізацію стратегічних цілей, що забезпечує ефективне управління всіма аспектами діяльності компанії. Вона побудована з урахуванням масштабів компанії, специфіки фармацевтичної галузі та необхідності відповідати міжнародним стандартам управління.

Структурними елементами управління виступають:

1) Вищий рівень представлений Наглядовою радою та Генеральним директором компанії, які здійснюють стратегічне управління.

2) Середній рівень представлений Директорами департаментів, що забезпечують функціональну координацію бізнес-процесів.

3) Операційний рівень представлений підрозділами та відділами, що виконують конкретні завдання відповідно до функцій департаментів.

Подана у табл. 2.2. організаційна структура управління компанії «Фармак» забезпечує ефективне управління складними бізнес-процесами, підтримує високу якість продукції, інноваційність, міжнародну експансію та відповідальність перед суспільством. Вона є прикладом сучасного підходу до корпоративного управління в умовах глобальних викликів фармацевтичного ринку.

Наглядова рада АТ «Фармак» це колегіальний орган управління, який здійснює стратегічний контроль над діяльністю компанії, забезпечує баланс інтересів акціонерів, керівництва та інших зацікавлених сторін, а також слідкує за дотриманням корпоративного управління відповідно до встановлених принципів і норм. Наглядова рада компанії «Фармак» складається з висококваліфікованих професіоналів із досвідом у фармацевтичній галузі, менеджменті, фінансах та праві. Це забезпечує комплексний підхід до управління та прийняття рішень. До наглядової компанії «Фармак» входять: Голова Наглядової ради та 6 членів наглядової ради.

Організаційна структура управління АТ «Фармак»

Рівні	Структури	Функції
Вищий рівень	Наглядова рада	Здійснює стратегічне управління, контроль за діяльністю виконавчих органів та забезпечує дотримання принципів корпоративного управління, спрямованих на сталий розвиток і захист інтересів акціонерів.
	Генеральний директор	Відповідає за реалізацію стратегічних рішень Наглядової ради, координацію операційної діяльності та забезпечення ефективного функціонування всіх підрозділів для досягнення цілей компанії
Середній рівень управління	Департамент маркетингу і продажу	Очолює: Директор з маркетингу і продажу. Основні функції: аналіз ринку, розробка та реалізація маркетингових стратегій, управління брендами, просування продукції на внутрішньому ринку, підвищення лояльності споживачів, управління каналами збуту.
	Департамент маркетингу і продажів у країнах ССА+	Очолює: Директор з маркетингу і продажів у країнах ССА+. Основні функції: координація продажів і маркетингових заходів у країнах СНД, Центральної Азії та інших ключових ринках, розвиток експортного потенціалу компанії.
	Департамент розвитку бізнесу	Очолює: Директор із розвитку бізнесу. Основні функції: пошук нових можливостей для розширення бізнесу, партнерств і інвестицій, створення стратегій зростання компанії, вивчення нових ринків і продуктів.
	Департамент розвитку бізнесу	Очолює: Директор із розвитку бізнесу. Основні функції: пошук нових можливостей для розширення бізнесу, партнерств і інвестицій, створення стратегій зростання компанії, вивчення нових ринків і продуктів.
	Технічний департамент	Очолює: Технічний директор. Основні функції: управління виробничими процесами, модернізація обладнання, впровадження новітніх технологій, забезпечення відповідності виробництва міжнародним стандартам.
	Департамент управління персоналом	Очолює: Директор з персоналу. Основні функції: формування кадрової політики, рекрутинг, розвиток та навчання персоналу, управління мотиваційними програмами, підтримка корпоративної культури.
	Операційний департамент	Очолює: Операційний директор. Основні функції: забезпечення ефективної операційної діяльності, координація роботи між різними департаментами, оптимізація бізнес-процесів.
	Фінансовий департамент	Очолює: Директор з фінансів. Основні функції: фінансове планування, управління бюджетом, аналіз фінансової діяльності, підготовка звітності, оптимізація витрат.
	Департамент логістики та закупівель	Очолює: Директор з логістики та закупівель. Основні функції: організація постачання сировини та матеріалів, управління складськими запасами, забезпечення безперебійної доставки продукції споживачам.
	Департамент якості	Очолює: Директор з якості. Основні функції: контроль якості на всіх етапах виробництва, відповідність стандартам GMP, управління ризиками, пов'язаними з якістю продукції.
	Департамент інформаційних технологій	Очолює: Директор з інформаційних технологій. Основні функції: впровадження сучасних ІТ-рішень, підтримка інформаційної інфраструктури компанії, забезпечення кібербезпеки, автоматизація бізнес-процесів.
	Департамент трансформації	Очолює: Директор з трансформації. Основні функції: реалізація стратегічних змін, розробка та впровадження інноваційних проектів, оптимізація організаційної структури.
	Департамент корпоративних комунікацій	Очолює: Директор з корпоративних комунікацій. Основні функції: управління репутацією компанії, внутрішні та зовнішні комунікації, PR-стратегія, співпраця зі ЗМІ.
	Департамент безпеки	Очолює: Директор з безпеки. Основні функції: забезпечення фізичної та інформаційної безпеки компанії, моніторинг ризиків, управління кризовими ситуаціями.
	Юридичний департамент	Очолює: Директор з правового забезпечення. Основні функції: правова підтримка діяльності компанії, супровід угод, дотримання регуляторних норм, захист правових інтересів компанії.
Операційний рівень управління представлений підрозділами та відділами, що виконують конкретні завдання відповідно до функцій департаментів.		

Наглядова рада компанії «Фармак» виконує ключові стратегічні, контрольні та управлінські функції, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку компанії, підвищення її ефективності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Її діяльність сприяє узгодженню інтересів акціонерів, партнерів та співробітників компанії. До функцій Наглядової ради компанії відносять: 1) Стратегічне управління: затвердження довгострокової стратегії розвитку компанії та моніторинг її реалізації; визначення ключових напрямів діяльності компанії з акцентом на інноваційність, експансію на міжнародні ринки та забезпечення стійкості бізнесу. 2) Контроль за діяльністю виконавчого органу; оцінка ефективності роботи Генерального директора та виконавчого органу; затвердження та контроль за виконанням бюджету, операційних планів і ключових показників ефективності. 3) Корпоративне управління: забезпечення дотримання принципів корпоративного управління, включаючи прозорість, підзвітність і відповідальність; підтримка балансу інтересів акціонерів, виконавчих органів і інших зацікавлених сторін. 4) Фінансовий контроль: аналіз і затвердження фінансових звітів компанії; контроль за дотриманням фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів компанії; сприяння залученню інвестицій та оптимізації структури капіталу. 5) Контроль за ризиками та відповідністю: оцінка та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю компанії; моніторинг відповідності діяльності компанії законодавчим та регуляторним вимогам, зокрема у фармацевтичній галузі. 6) Розвиток корпоративної соціальної відповідальності: затвердження програм соціальної відповідальності, спрямованих на покращення якості життя населення; підтримка ініціатив з екологічного розвитку та сталого ведення бізнесу. 7) Взаємодія з акціонерами: представлення інтересів акціонерів і забезпечення їхньої участі в управлінні компанією; підготовка та організація загальних зборів акціонерів; інформування акціонерів про стан справ у компанії, результати діяльності та перспективи розвитку. 8) Контроль за репутацією компанії: забезпечення дотримання етичних норм і корпоративних стандартів у діяльності компанії; управління питаннями корпоративних комунікацій, зокрема співпрацею зі ЗМІ та іншими зовнішніми стейкхолдерами. 9) Вдосконалення системи управління: розгляд і впровадження змін в організаційній структурі

компанії для підвищення ефективності її роботи; контроль за реалізацією проєктів трансформації та модернізації управлінських процесів.

Оперативне управління здійснює Генеральний директор, відповідальний за впровадження стратегій та координацію діяльності всіх підрозділів. Генеральний директор здійснює керівництво департаментами компанії, які очолюються функціональними директорами. До функцій Генерального директора компанії відносять: 1) Реалізація стратегічних рішень Наглядової ради. Забезпечення виконання затверджених стратегічних планів і цілей компанії. 2) Координація операційної діяльності. Управління діяльністю всіх департаментів і підрозділів компанії. Оптимізація бізнес-процесів для досягнення високої ефективності. 3) Прийняття управлінських рішень. Затвердження рішень щодо операційної, фінансової, виробничої та маркетингової політики компанії. 4) Контроль за виконанням рішень. Забезпечення реалізації поточних планів і стратегій у межах установлених термінів. Моніторинг виконання ключових показників ефективності. 5) Управління фінансовими ресурсами. Контроль за ефективним використанням фінансових ресурсів. Забезпечення стабільності бюджету та досягнення фінансових цілей компанії. 6) Розвиток корпоративної культури. Формування корпоративних цінностей і сприяння розвитку командної роботи. Управління кадровою політикою та розвиток персоналу. 7) Забезпечення міжнародної діяльності. Розширення ринків збуту та підтримка міжнародних партнерств. Затвердження стратегій розвитку експортної діяльності. 8) Управління кризовими ситуаціями. Розробка і реалізація заходів для мінімізації ризиків та подолання кризових ситуацій. 9) Забезпечення дотримання нормативно-правових вимог. Контроль за відповідністю діяльності компанії законодавчим та регуляторним стандартам. 10) Представлення компанії. Представлення інтересів компанії перед акціонерами, партнерами, регуляторними органами та в публічній сфері. Тож, Генеральний директор виконує центральну роль в управлінні компанією, забезпечуючи її стабільний розвиток і досягнення стратегічних цілей.

Запорукою успіху та визнання Компанії на національному та міжнародному рівнях є впровадження, підтримка та постійне поліпшення інтегрованої

системи управління бізнесом на засадах належних практик фармацевтичної діяльності (GxP), міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 13485, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, ISO 50001, чинних нормативно-правових документів, застосованих до діяльності Компанії та цілей Глобального договору ООН [1].

Найвище керівництво АТ «Фармак», усвідомлюючи свою відповідальність за діяльність, продукцію та послуги компанії та їхній вплив на споживачів, замовників, співробітників Компанії та інші зацікавлені сторони, а також на довкілля та використання енергоресурсів, бере на себе зобов'язання, які є основою для встановлення цілей у всіх напрямках інтегрованої системи управління бізнесом [1]:

- забезпечувати постійне поліпшення інтегрованої системи управління бізнесом, використовуючи чіткі показники результативності та ефективності;

- задовольняти законодавчі, регуляторні та нормативні вимоги, які застосовуються до усіх сфер діяльності, продукції та послуг Компанії;

- впроваджувати заходи щодо запобігання забрудненню та зменшення негативного впливу на довкілля, поширювати та розвивати екологічну відповідальність та свідоме споживання природних ресурсів;

- застосовувати ризик-орієнтований підхід до всіх систем, процесів, продуктів і послуг компанії;

- задовольняти потреби та очікування споживачів, замовників, персоналу Компанії та інших зацікавлених сторін;

- забезпечувати проведення безперервного процесу оцінки інформації про безпеку застосування (співвідношення користь/ризик) всіх лікарських засобів і медичних виробів протягом всього їх життєвого циклу;

- підтримувати чіткі й прозорі процеси зовнішнього та внутрішнього інформування;

- забезпечувати необхідну компетентність обізнаність та залученість персоналу на всіх рівнях компанії;

- забезпечувати наявність ресурсів, необхідних для підтримки та розвитку бізнесу;

- постійно поліпшувати енергетичні характеристики, вдосконалюючи

технологічні процеси, запроваджуючи енергоефективні технології та використовуючи енергоефективне устаткування;

впроваджувати інновації у всі сфери діяльності;

поступово та безперервно покращувати діяльність компанії шляхом виявлення і скорочення втрат із залученням персоналу на усіх рівнях організації;

забезпечувати відстеження та цілісність даних шляхом застосування сучасних інформаційних технологій;

створювати безпечні умови праці, усувати небезпеки та знижувати ризики для здоров'я та життя людини, запобігати виникненню інцидентів, нещасних випадків та професійних захворювань.

Розуміння, підтримання та виконання Політики усім персоналом дозволить забезпечити сталий розвиток компанії, репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера заради головної мети – здоров'я людини [1].

Згідно SWOT аналізу, який подано в табл. 2.3, компанія «Фармак» має сильні позиції на національному ринку та значний потенціал для розвитку, зокрема через розширення міжнародної присутності та впровадження інновацій. Однак для реалізації цих можливостей необхідно враховувати ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем, і продовжувати вдосконалення стратегій управління, особливо в умовах невизначеності.

Тож, компанія «Фармак» функціонує в умовах високого рівня невизначеності, що зумовлено динамічними змінами зовнішнього середовища, численними викликами сучасності та необхідністю взаємодії з великою кількістю контактних аудиторій. Серед цих викликів – економічна нестабільність, глобальна конкуренція, зростаючі вимоги регуляторних органів і потреба у швидкій адаптації до технологічних змін. У такому контексті традиційна парадигма управління виявляється недостатньо ефективною, і компанії необхідно перейти до адаптивного підходу, який дозволить швидко реагувати на зовнішні зміни та проактивно використовувати можливості. Зважаючи на це, для компанії критично важливим є не лише збереження сильних сторін, але й подолання існуючих слабких місць. За таких умов є доцільним запропонувати керівництву змінити парадигму управління з оглядом на адаптивність до середовища

функціонування компанії. Перехід до адаптивного управління дозволить компанії забезпечити більшу гнучкість і стійкість до змін, посилити інтеграцію між підрозділами та розширити можливості для оперативного прийняття рішень.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз акціонерної компанії «Фармак»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Лідерство на ринку. "Фармак" є провідним виробником лікарських засобів в Україні, утримуючи значну частку ринку.</p> <p>Міжнародні стандарти якості. Виробничі процеси компанії відповідають стандартам GMP, що забезпечує високу якість продукції.</p> <p>Широкий асортимент продукції. Компанія виробляє понад 400 найменувань лікарських засобів, охоплюючи ключові терапевтичні напрями.</p> <p>Інноваційність. Значні інвестиції в наукові дослідження та розробки нових препаратів.</p> <p>Експортна орієнтація. Продукція експортується до понад 58 країн світу, що свідчить про міжнародне визнання.</p> <p>Сучасні виробничі потужності. Високотехнологічне обладнання забезпечує ефективність та продуктивність.</p> <p>Сталий розвиток. Акцент на екологічність виробництва та соціальну відповідальність.</p>	<p>Залежність від імпортової сировини. Значна частина сировини імпортується, що підвищує вразливість до валютних коливань і перебоїв у постачанні.</p> <p>Висока вартість інновацій. Значні витрати на розробку нових препаратів можуть впливати на фінансову стабільність у короткостроковій перспективі.</p> <p>Обмежена присутність на міжнародному ринку. Хоча продукція експортується, "Фармак" ще не займає провідних позицій на глобальному ринку.</p> <p>Бюрократичні перепони. Вирішення питань із ліцензуванням і сертифікацією продукції часто ускладнюється через бюрократичні процеси.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Розширення ринків збуту. Збільшення присутності на міжнародних ринках, зокрема в ЄС, Азії та Африці.</p> <p>Диверсифікація асортименту. Виробництво інноваційних препаратів, зокрема біологічних та генериків із високою доданою вартістю.</p> <p>Державна підтримка фармацевтичної галузі. Використання програм підтримки локальних виробників у контексті зміцнення національної безпеки.</p> <p>Розвиток цифрових технологій. Впровадження нових ІТ-рішень для автоматизації виробничих і управлінських процесів.</p> <p>Зростання попиту на якісні лікарські засоби. Посилення уваги до охорони здоров'я та збільшення витрат на медицину як у державному, так і в приватному секторах.</p>	<p>Військові дії та економічна нестабільність. Воєнний конфлікт в Україні створює ризики для виробничої та логістичної діяльності.</p> <p>Конкуренція з боку міжнародних компаній. Зростання присутності глобальних фармацевтичних брендів на українському ринку.</p> <p>Регуляторна невизначеність. Постійні зміни в законодавстві можуть ускладнити роботу компанії.</p> <p>Зростання витрат на сировину та енергоносії. Економічні фактори впливають на собівартість продукції.</p> <p>Соціальні виклики. Зменшення купівельної спроможності населення через економічну кризу може вплинути на внутрішній попит.</p>

Організаційна структура «Фармак», з її багаторівневою ієрархією, чітким розподілом функцій і наявністю спеціалізованих департаментів, готова до

впровадження змін, орієнтованих на адаптивність. Завдяки сучасному підходу до управління та інтеграції інноваційних процесів, компанія може ефективно використовувати свої ресурси та перетворювати ризики на нові можливості. Це дозволить «Фармак» не лише зберегти конкурентні позиції на ринку, а й закріпити лідерство навіть у складних умовах середовища. Здатність компанії адаптувати свою управлінську парадигму до змін зовнішнього середовища, використовуючи сильні сторони та мінімізуючи вплив слабких, стане основою для її подальшого сталого розвитку та успішної реалізації стратегічних цілей.

Таким чином, головна мета компанії «Фармак» полягає у забезпеченні сталого розвитку та зміцнення позицій лідера у фармацевтичній галузі шляхом впровадження інноваційних рішень, забезпечення найвищої якості продукції, розширення міжнародної присутності, задоволення потреб споживачів і внеску у зміцнення здоров'я суспільства через соціальну відповідальність та екологічну стійкість. Для досягнення головної мети сформовані цілі стратегічного та оперативного рівнів. Реалізація управління в компанії відбувається на основі сформованої організаційної структури управління компанії «Фармак» забезпечує ефективне управління складними бізнес-процесами, підтримує високу якість продукції, інноваційність, міжнародну експансію та відповідальність перед суспільством. Вона є прикладом сучасного підходу до корпоративного управління в умовах глобальних викликів фармацевтичного ринку. Структурними елементами управління компанії виступають: 1) вищий рівень представлений Наглядовою радою та Генеральним директором компанії, які здійснюють стратегічне управління; 2) середній рівень представлений Директорами департаментів, що забезпечують функціональну координацію бізнес-процесів. 3) Операційний рівень представлений підрозділами та відділами, що виконують конкретні завдання відповідно до функцій департаментів. Наглядова рада компанії «Фармак» виконує ключові стратегічні, контрольні та управлінські функції, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку компанії, підвищення її ефективності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Оперативне управління здійснює Генеральний директор, відповідальний за впровадження стратегій та координацію діяльності всіх підрозділів. Генеральний директор здійснює керівництво департаментами компанії, які очолюються функціональними

директорами. Запорукою успіху та визнання Компанії на національному та міжнародному рівнях є впровадження, підтримка та постійне поліпшення інтегрованої системи управління бізнесом на засадах належних практик фармацевтичної діяльності (GxP), міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 13485, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, ISO 50001, чинних нормативно-правових документів, застосовних до діяльності Компанії та цілей Глобального договору ООН.

Компанія «Фармак» функціонує в умовах високого рівня невизначеності, що зумовлено динамічними змінами зовнішнього середовища, численними викликами сучасності та необхідністю взаємодії з великою кількістю контактних аудиторій. Серед цих викликів – економічна нестабільність, глобальна конкуренція, зростаючі вимоги регуляторних органів і потреба у швидкій адаптації до технологічних змін. У такому контексті традиційна парадигма управління виявляється недостатньо ефективною, і компанії необхідно перейти до адаптивного підходу, який дозволить швидко реагувати на зовнішні зміни та проактивно використовувати можливості. Зважаючи на це, для компанії критично важливим є не лише збереження сильних сторін, але й подолання існуючих слабких місць. За таких умов є доцільним запропонувати керівництву змінити парадигму управління з оглядом на адаптивність до середовища функціонування компанії. Перехід до адаптивного управління дозволить компанії забезпечити більшу гнучкість і стійкість до змін, посилити інтеграцію між підрозділами та розширити можливості для оперативного прийняття рішень. Організаційна структура «Фармак», з її багаторівневою ієрархією, чітким розподілом функцій і наявністю спеціалізованих департаментів, готова до впровадження змін, орієнтованих на адаптивність. Завдяки сучасному підходу до управління та інтеграції інноваційних процесів, компанія може ефективно використовувати свої ресурси та перетворювати ризики на нові можливості. Це дозволить «Фармак» не лише зберегти конкурентні позиції на ринку, а й закріпити лідерство навіть у складних умовах середовища. Здатність компанії адаптувати свою управлінську парадигму до змін зовнішнього середовища, використовуючи сильні сторони та мінімізуючи вплив слабких, стане основою для її подальшого сталого розвитку та успішної реалізації стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Акціонере товариство «Фармак» є однією з провідних фармацевтичних компаній України, яка займає лідируючі позиції у виробництві лікарських засобів на національному ринку. Компанія виробляє більш як 400 найменувань лікарських засобів. Препарати представлені в 14 терапевтичних групах. На сьогодні АТ «Фармак» має два заводи у м. Київ та у м. Шостка Сумської області. Наприкінці 2024 року планується відкриття третього заводу в Барселоні, Іспанія. На підприємстві функціонують 25 виробничих ділень. У компанії створений повний цикл виробництва – від синтезу класичних та біотехнологічних АФІ до виготовлення різноманітних готових лікарських форм. Виробничі потужності, лабораторно-технічний комплекс компанії мають міжнародну сертифікацію та відповідають високим вимогам європейських стандартів GMP. За останні 5 років АТ «Фармак» успішно пройшов майже 100 національних та іноземних інспекцій, в тому числі компаніями-партнерами з Великобританії, Швейцарії, Німеччини, Польщі, Словаччини, Чехії, Латвії, Литви, Ізраїлю та Грузії. Якість продукції є ключовим пріоритетом компанії "Фармак", що забезпечує її провідні позиції на фармацевтичному ринку України та міжнародному рівні. Виробничі процеси компанії відповідають вимогам міжнародного стандарту GMP (Good Manufacturing Practice), що гарантує високу якість лікарських засобів на кожному етапі їх створення – від розробки до виробництва та упаковки.

Аналіз показників діяльності протягом досліджуваного періоду 2019–2023 рр. вказав на те, що компанія «Фармак» не лише зберегла свою потужність, а й відновила її майже до рівня довоєнного періоду. Компанія залишається прибутковою із середніми показниками рентабельності, платоспроможною та фінансово стійкою. Проте, у сучасних умовах складного економічного середовища, викликаного війсьними діями, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю ринків та зростанням вимог до інноваційності продукції, функціонування компанії ускладнилося. Такі виклики підкреслюють важливість вдосконалення системи управління, яка забезпечить стійкість і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для подальшого

розвитку компанії та збереження її конкурентоспроможності керівництву компанії рекомендується звернутися до адаптивного управління, що дозволить оперативно коригувати стратегії, оптимізувати процеси, підвищувати ефективність ресурсів та мінімізувати ризики. Саме адаптивне управління стане ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку АТ «Фармак» в умовах невизначеності та швидкозмінного ринкового середовища

Компанія «Фармак» функціонує в умовах високого рівня невизначеності, що зумовлено динамічними змінами зовнішнього середовища, численними викликами сучасності та необхідністю взаємодії з великою кількістю контактних аудиторій. Серед цих викликів – економічна нестабільність, глобальна конкуренція, зростаючі вимоги регуляторних органів і потреба у швидкій адаптації до технологічних змін. У такому контексті традиційна парадигма управління виявляється недостатньо ефективною, і компанії необхідно перейти до адаптивного підходу, який дозволить швидко реагувати на зовнішні зміни та проактивно використовувати можливості. Зважаючи на це, для компанії критично важливим є не лише збереження сильних сторін, але й подолання існуючих слабких місць. За таких умов є доцільним запропонувати керівництву змінити парадигму управління з оглядом на адаптивність до середовища функціонування компанії. Перехід до адаптивного управління дозволить компанії забезпечити більшу гнучкість і стійкість до змін, посилити інтеграцію між підрозділами та розширити можливості для оперативного прийняття рішень. Організаційна структура «Фармак», з її багаторівневою ієрархією, чітким розподілом функцій і наявністю спеціалізованих департаментів, готова до впровадження змін, орієнтованих на адаптивність. Завдяки сучасному підходу до управління та інтеграції інноваційних процесів, компанія може ефективно використовувати свої ресурси та перетворювати ризики на нові можливості. Це дозволить «Фармак» не лише зберегти конкурентні позиції на ринку, а й закріпити лідерство навіть у складних умовах середовища. Здатність компанії адаптувати свою управлінську парадигму до змін зовнішнього середовища, використовуючи сильні сторони та мінімізуючи вплив слабких, стане основою для її подальшого сталого розвитку та успішної реалізації стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПО ЗАПРОВАДЖЕННЮ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Моделювання систем адаптивного управління підприємством фармацевтичної галузі в умовах невизначеності

Підприємства фармацевтичної галузі, що працюють в умовах динамічних соціально-економічних змін та швидкого науково-технічного прогресу, змушені постійно відслідковувати ринкові тенденції та оперативно адаптуватися до них. Це вимагає використання інструментів адаптивного управління на всіх рівнях діяльності підприємства – стратегічному, тактичному та оперативному, що забезпечує їхню стійкість, конкурентоспроможність і здатність реагувати на виклик ринку сучасної фармацевтичної продукції

У сучасних економічних умовах точно спрогнозувати вплив будь-якого чинника зовнішнього чи внутрішнього середовища на підприємство є досить складним завданням, що обумовлено складною системою взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами його взаємодії, що створює постійну невизначеність щодо наслідків впливу зовнішнього середовища на його діяльність.

Підприємство як основа економічної системи знаходиться на перетині впливу багатьох систем: суспільної, політичної, економічної, культурної, правової, що показано на рис. 3.1 [32].



Рис. 3.1. Підприємство в структурі соціально-економічних систем [32]

Управління підприємством як складної соціально-економічної системи має ряд особливостей, викликаних турбулентністю оточуючого середовища та складністю взаємодії суб'єктів у сучасних умовах. Підприємство в процесі свого функціонування постійно контактує із зовнішнім середовищем. Тож, виникає необхідність впровадження такої системи управління підприємством, що буде гнучко змінювати параметри внутрішнього середовища відповідно до потреб та вимог зовнішнього середовища. У даному випадку доцільно здійснювати управління підприємством на засадах адаптивності, де під адаптивністю розуміємо процес розробки і здійснення заходів, що спрямовані на зміну внутрішнього середовища підприємства згідно потреб зовнішнього середовища з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах швидкозмінного оточуючого середовища і досягнення підприємством поставлених цілей [4]. Реалізація адаптивного управління як процесу буде відповідати за зміну параметрів і структури відносин підприємства з референтними групами за умови можливого порушення достовірності інформації з метою приведення внутрішніх складових у відповідність із зовнішнім середовищем. Отже, існує необхідність здійснення управлінського впливу на такі відносини для досягнення цілей діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Невизначеність розглядають як відносини між економічними суб'єктами в умовах багатоваріантного розвитку господарської ситуації, достовірна інформація про які відсутня [21]. Під невизначеністю взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем у кваліфікаційній роботі розуміється неможливість точного прогнозування результату та шляхів досягнення цілей діяльності підприємства.

Підприємства фармацевтичної галузі функціонують у складному та динамічному зовнішньому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим впливом економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів. До основних характеристик невизначеності для фармацевтичних підприємств відносять: економічну нестабільність, регуляторну невизначеність, політичні ризики, соціальні виклики, технологічний прогрес,

залежність від міжнародних постачальників, конкуренція на ринку, вплив глобальних викликів, екологічні та етичні вимоги, нестабільність динаміки запиту на фармацевтичну продукцію та ін. Розкриття змісту характеристик невизначеності подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні характеристики невизначеності для фармацевтичних підприємств

Характеристика	Зміст характеристики
Економічна нестабільність	Фармацевтична галузь залежить від економічного стану країни, що забезпечує платоспроможність споживачів, доступ до фінансування та стабільність ринкових відносин. Криза, інфляція чи валютні коливання можуть значно ускладнити ведення бізнесу.
Регуляторна невизначеність	Постійні зміни в законодавстві, що регулюють виробництво, сертифікацію, ліцензування та дистрибуцію лікарських засобів, створюють додаткові виклики для підприємств. Невизначеність у регулюванні може призвести до збільшення витрат і затримок у виведеній продукції на ринок.
Політичні ризики	Політична нестабільність, зокрема війна чи загроза військових дій, може негативно вплинути на логістичні ланцюги, постачання сировини та доступ до міжнародних ринків.
Соціальні виклики	Потреби населення в лікарських засобах змінюються залежно від епідеміологічної ситуації, рівня здоров'я суспільства та змін у демографічній структурі. Це ускладнює прогнозування попиту на фармацевтичну продукцію.
Технологічний прогрес	Швидкі темпи розвитку нових технологій, що вимагають постійних інвестицій у модернізацію виробництва та впровадження інновацій, створюють ризик технологічного відставлення для підприємств, які не досягають адаптації.
Залежність від міжнародних постачальників	Багато підприємств фармацевтичної галузі залежать від імпортованих сировини, обладнання та технологій. Перебої у міжнародних постачаннях через логістичні, політичні чи економічні причини створюють додаткову невизначеність.
Конкуренція на ринку	Зростання конкуренції як серед вітчизняних, так і міжнародних виробників посилює невизначеність, після чого підприємства змушені адаптувати свої стратегії до змін ринкової ситуації.
Вплив глобальних викликів	Глобалізація фармацевтичної галузі робить підприємства вразливими до змін у міжнародній торгівлі, глобальних пандемій чи кліматичних змін, які можуть впливати на сировинну базу.
Екологічні та етичні вимоги	Зростання уваги до екологічних стандартів та етичних питань у виробництві лікарських засобів може створити нові виклики для підприємств, які вимагали відповідати вимогам стійкого розвитку.
Динаміка запиту на фармацевтичну продукцію	Попит на лікарські засоби може суттєво змінюватися внаслідок непередбачуваних подій, таких як війна, спалахи захворювань або змін у системах охорони здоров'я.

Умови невизначеності зовнішнього середовища вимагають від підприємств фармацевтичної галузі адаптивних стратегій управління, здатності

швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати внутрішні ресурси для мінімізації ризиків і забезпечення стабільного розвитку.

Для зменшення рівня невизначеності та ризикованості підприємства застосовують інструменти стратегічного аналізу, але, в той же час, дані заходи не дають можливості достовірного прогнозування. Це пов'язано із можливістю настання різних варіантів подій. Невизначеність, що залишається після використання наявних методик передбачення, називається остаточною. Її дослідники Хью Кортні, Джейн Керкланд, Патрік Вігері розподілили на чотири можливих рівні [32]. Схематично дані рівні представлені на рис. 3.2.

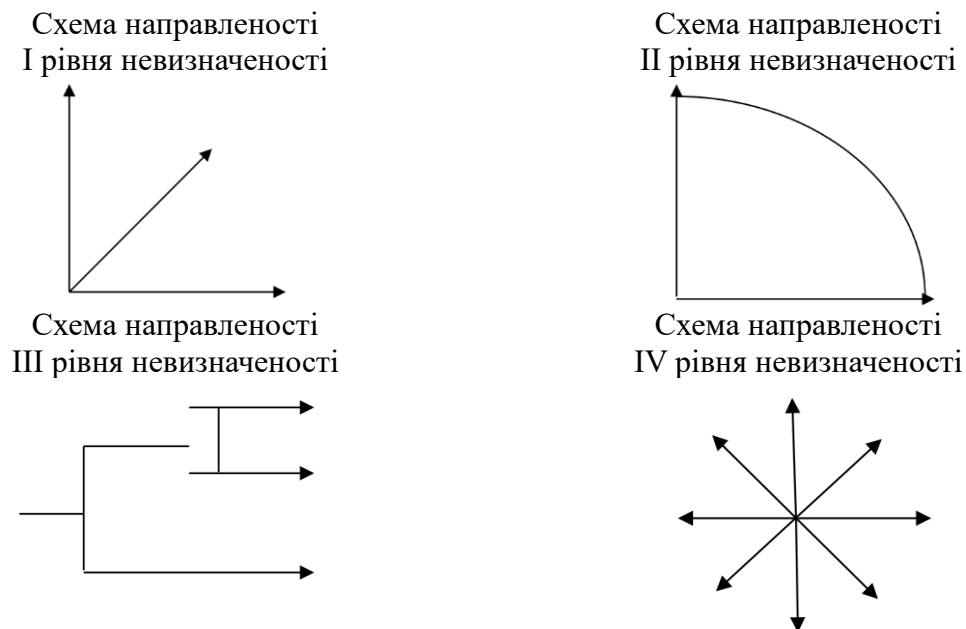


Рис. 3.2. Схема направленості I, II, III та IV рівнів невизначеності [32]

У той же час основою для виникнення остаточної невизначеності є діяльність суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Розподіл даних суб'єктів можливий за структурою, яку запропонував Даулінг Г., де було виділено чотири ключові групи-представників зовнішнього середовища – референтні групи. У відношенні до підприємства, під референтною групою у відношенні до підприємства – це сукупність осіб, організацій або соціальних груп, чії думки, оцінки, очікування та норми впливають на діяльність підприємства, його стратегічні рішення, моделі поведінки та взаємодію із зовнішнім середовищем. Такими групами можуть бути споживачі, партнери,

постачальники, конкуренти, інвестори, державні органи, а також громадські організації, які формують вимоги чи стандарти до підприємства. Тобто, «референтні групи – це групи представників оточуючого середовища підприємства, що певним чином пов’язані та взаємодіють з ним. Вони можуть поділятися на: групу споживачів, функціональну групу, нормативну групу та дифузну групу (рис. 3.3) [64].

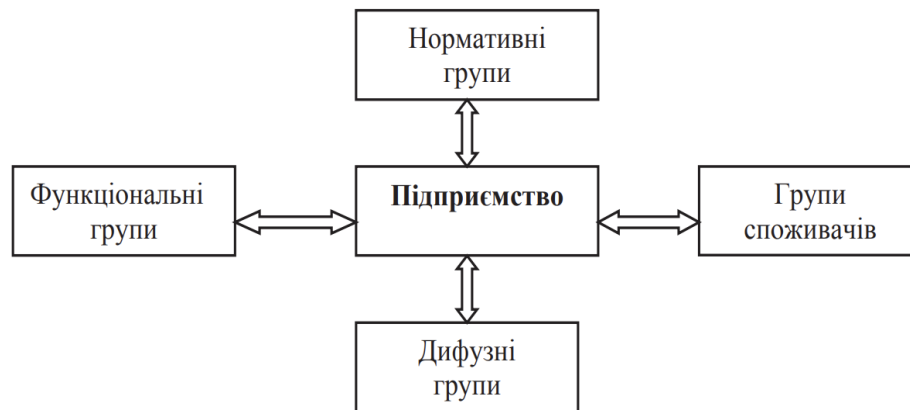


Рис. 3.3. Референтні групи підприємства [16, 32]

Тож, управління взаємодією із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства доцільно здійснювати через контакт з даними групами, так як вони максимально охоплюють ключові суб'єкти взаємодії [32].

Функціональні групи безпосередньо впливають на основні аспекти діяльності підприємства, їх діяльність найбільш відчутна для організації. До представників цих груп відносяться працівники підприємства, партнери, постачальники, дистрибутори, сервісні організації та інші зацікавлені у діяльності підприємства особи [32].

Нормативні групи установлюють загальні закони та правила, які регламентують діяльність підприємства. До представників даної групи відносяться державні установи, місцеві органи влади, групи захисту прав споживачів чи оточуючого середовища, галузеві об'єднання та професійні організації, рада директорів, наглядова рада підприємства [32].

Дифузійні групи – це особливий тип корпоративної аудиторії, який взаємодіє із підприємством, у тому випадку, коли виникає необхідність захисту прав працівників, свободи інформації, забезпечення рівних можливостей

працевлаштування, забезпечення конфіденційності інформації та інше. До цих груп відносяться журналісти, професійні організації працівників тощо [32].

Група споживачів відіграє надзвичайну важливу роль у діяльності організації, адже саме ця група являється джерелом надходження прибутку для підприємства. Вона об'єднує різні типи споживачів, що взаємодіють із підприємством [32].

В той же час потрібно зазначити, що суб'єкти даних груп відносяться як до зовнішнього, так і частково до внутрішнього середовища організації. Таким чином доцільним є їх розподіл за внутрішньою та зовнішньою ознакою. Для вирішення завдання даного розподілу було запропоновано використовувати класифікацію за А. Томпсона, згідно з якою, кожне підприємство націлене знайти рівновагу між взаємодією внутрішнього та зовнішнього середовища [59]. Таким чином, застосування даного класифікаційного підходу призвело до виділення суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища, взаємодія з якими породжує невизначеність та ризики. Схематично референтні групи внутрішнього середовища представлені на рис. 3.4.

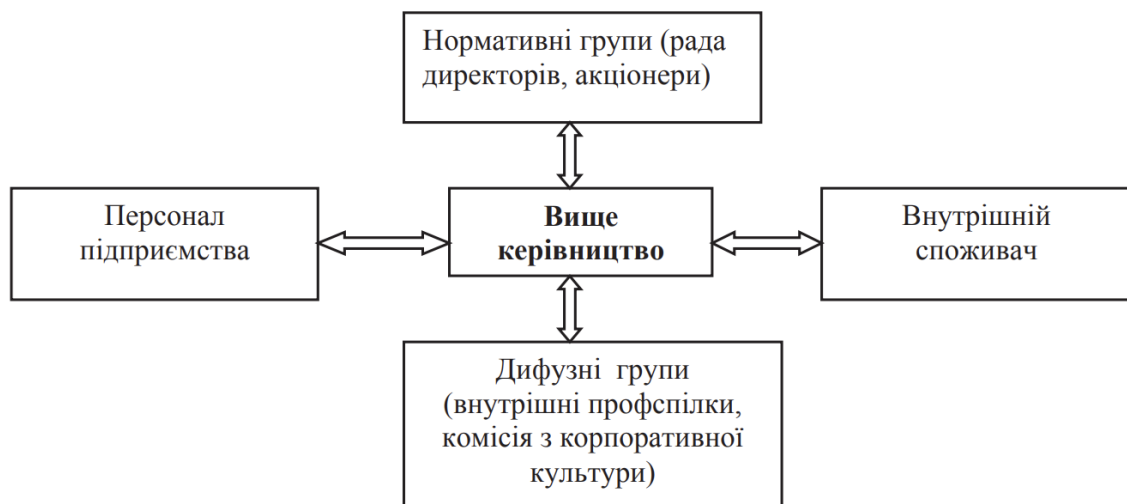


Рис. 3.4. Референтні групи внутрішнього середовища підприємства [32]

Необхідність виділення внутрішнього споживача у розрізі діяльності підприємства обґрунтована наявністю певних виробничих ситуацій, в яких структурні підрозділи підприємства ми можемо вважати клієнтами один одному. Так, наприклад, ситуація подання заявки на закупівлю сировини від відділу виробництва

до відділу закупівель. Тобто у даному випадку відділ закупівель є посередником, а відділ виробництва можна вважати його клієнтом [32].

Зі зростанням кількості суб'єктів референтних груп, що взаємодіють з підприємством відповідно до його зовнішнього середовища та суб'єктів внутрішнього середовища (як кількості груп, їх вагомості щодо діяльності підприємства та кількості представників, що до них входять), збільшується число можливих сценаріїв розвитку подій і зменшується достовірність стратегічного аналізу та прогнозування, що призводить до зростання рівня невизначеності [32].

У кваліфікаційній роботі магістра обрана методика моделювання варіантів адаптивного управління взаємодії з представниками референтних груп відповідно до поставлених цілей за умови рівня невизначеності, яка представлена у праці К.М. Мельник [32].

Багатогранність взаємодії підприємства з його зовнішніми та внутрішніми референтними групами відповідно до цілей підприємства та задач викликає необхідність виділення характерних сутнісних ситуацій, що визначають дану взаємодію. Так, можна виділити наступні варіанти управлінського впливу щодо взаємодії відповідно до поставлених цілей: взаємодія підприємства з одною референтною групою (I рівень невизначеності), з двома та більше референтними групами, які між собою не взаємодіють (II рівень) та взаємодія з декількома референтними групами, які мають спільні інтереси по відношенню до підприємства (III-IV рівень) [32].

Характерними рисами I рівня невизначеності є: 1) короткочасність взаємодії; 2) відсутність конфліктів інтересів між підприємством та референтною групою; 3) локальність вирішення конфлікту. Тобто урегулювання конфлікту можливе без залучення вищого керівництва з обох сторін [32].

Схематично невизначеність I рівня з точки зору впливу референтних груп можна представити у графічній формі (рис. 3.5).

Прикладом даної ситуації може бути взаємодія підприємства з приводу замовлення сировини чи матеріалів, надання підприємству логістичних послуг сторонньою організацією тощо. Важливо відмітити, що взаємодія на I рівні невизначеності не стосується ключових сфер діяльності підприємства.



Рис. 3.5. Схема взаємодії підприємства з референтними групами при невизначеності I рівня [32]

Невизначеність II рівня передбачає появу можливого конфлікту інтересів між трьома сторонами «референтна група 1 – підприємство – референтна група 2». Вона характеризується: 1) взаємодія між сторонами відбувається протягом тривалого часу; 2) референтні групи на пряму взаємодіють із самим підприємством, але при цьому можуть не взаємодіяти одна з одною; 3) в разі виникнення конфлікту інтересів з однією із референтних груп існує великий ризик виникнення конфлікту інтересів з іншою групою [32].

Схематично невизначеність II рівня матиме наступний вигляд (рис.3.6).

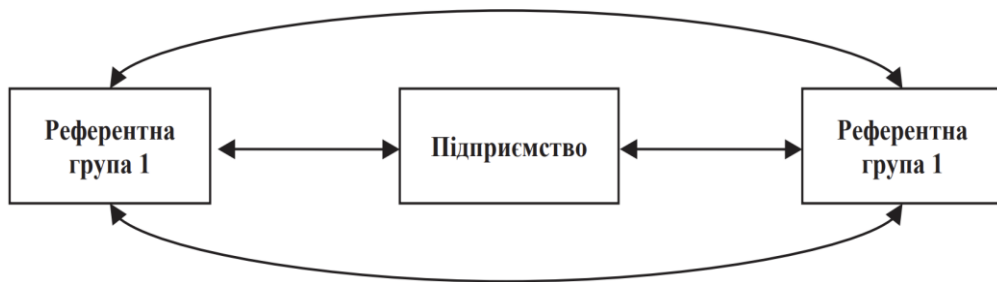


Рис. 3.6. Схема взаємодії підприємства з референтними групами при невизначеності II рівня [32]

Прикладом невизначеності II рівня може бути ситуація відмови постачальника у визначений термін відвантажити сировину підприємству, при цьому підприємство не зможе вчасно виконати замовлення поставки готової продукції. Таким чином для підприємства виникає ризик втрати грошових коштів через штрафні санкції, розірвання договору з клієнтом або судовий процес [32].

Невизначеність III рівня має місце, коли на підприємство справляє вплив три-чотири референтні групи, але при цьому рівень їх взаємодії досить слабкий (рис. 3.7).

Даному рівню невизначеності характерні: 1) слабкий зв'язок між референтними групами (представники референтних груп мають різні цілі по

відношенню до підприємства); 2) взаємодія при даному рівні невизначеності виникає при появі певної кризової ситуації на підприємстві; 3) для вирішення даної ситуації необхідне втручання керівників вищого рівня [32].

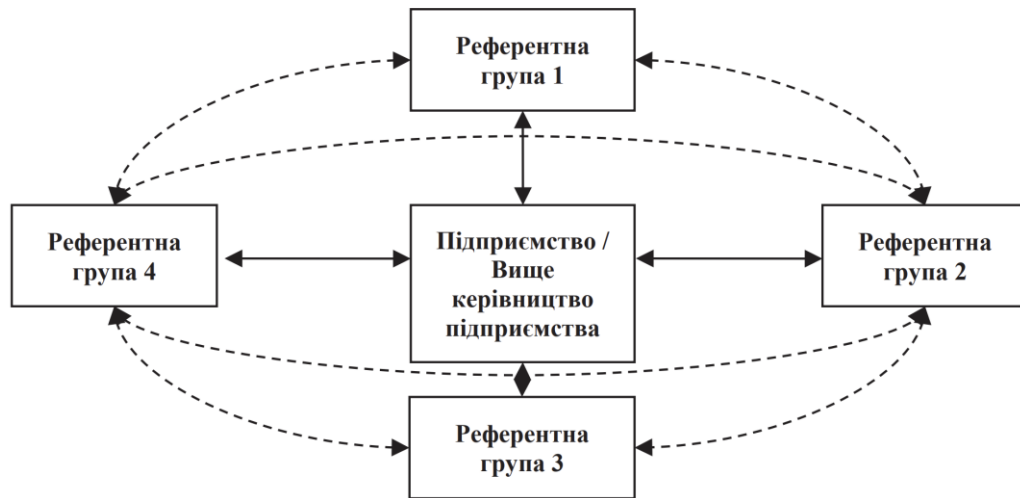


Рис. 3.7. Схема взаємодії підприємства з референтними групами при невизначеності III рівня [32]

Таку ситуацію ілюструє подія щодо санації підприємства, коли виникає взаємодія із органами державної влади, співробітниками підприємства та ЗМІ. Однак у всіх референтних груп існують різні інтереси по відношенню до підприємства [32].

Доцільно окремо розглядати ситуацію, коли присутній вплив трьох-чотирьох референтних груп, але рівень їх взаємодії між собою є досить сильним. Дана ситуація виділяється в 4-й рівень невизначеності (рис. 3.8).

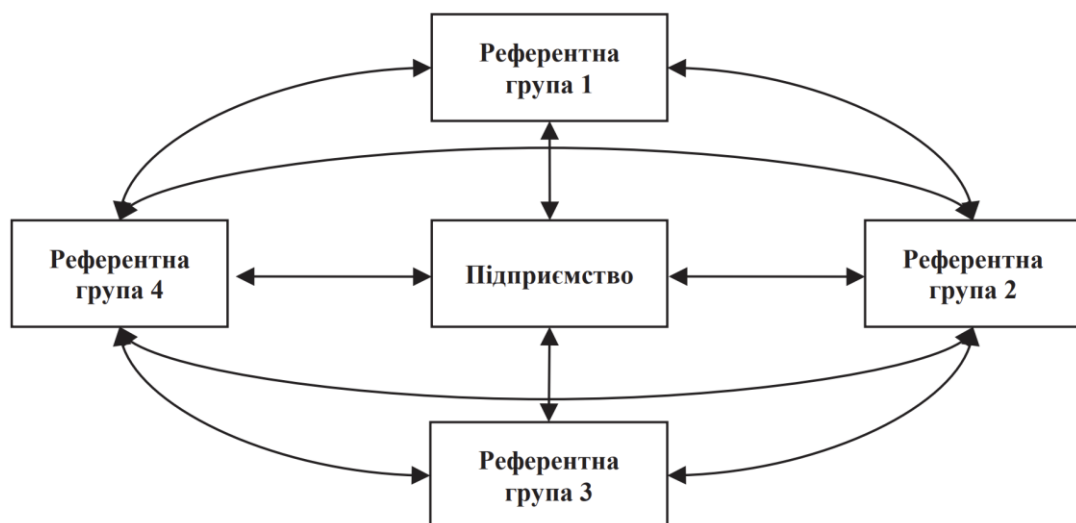


Рис.3.8. Схема взаємодії підприємства з референтними групами при невизначеності IV рівня [32]

Така взаємодія характеризується спільними інтересами з боку референтних груп по відношенню до підприємства. В такій ситуації підприємство має забезпечити ефективну взаємодію із кожною з референтних груп [32].

Даному рівню невизначеності притаманні такі риси: 1) відсутність єдиного інформаційного поля між усіма сторонами-учасниками взаємодії; 2) ситуація взаємодії на пряму стосується ключових сфер діяльності підприємства - для вирішення даної ситуації необхідне втручання вищого керівництва підприємства; 3) швидка реакція з боку референтних груп на будь-які дії з боку підприємства [32].

Таким чином, управління підприємством як складної соціально-економічної системи має ряд особливостей, викликаних турбулентністю оточуючого середовища та складністю взаємодії суб'єктів у сучасних умовах. Підприємство в процесі свого функціонування постійно контактує із зовнішнім середовищем. Тож, виникає необхідність впровадження такої системи управління підприємством, що буде гнучко змінювати параметри внутрішнього середовища відповідно до потреб та вимог зовнішнього середовища. У даному випадку доцільно здійснювати управління підприємством на засадах адаптивності, де під адаптивністю розуміємо процес розробки і здійснення заходів, що спрямовані на зміну внутрішнього середовища підприємства згідно потреб зовнішнього середовища з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах швидкозмінного оточуючого середовища і досягнення підприємством поставлених цілей. Реалізація адаптивного управління як процесу буде відповідати за зміну параметрів і структури відносин підприємства з референтними групами за умови можливого порушення достовірності інформації. У такому випадку існує необхідність здійснення вірних управлінських впливів на такі відносини для досягнення цілей діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. У кваліфікаційній роботі магістра здійснено моделювання систем адаптивного управління на основі виділення чотирьох ключових груп-представників зовнішнього середовища – референтних груп, та варіантів управлінського впливу щодо взаємодії з представниками таких груп відповідно до поставлених цілей за умови рівня невизначеності. Серед

рефератних груп представлені: група споживачів, функціональна група, нормативну група та дифузна групу. Як варіанти управлінського впливу на взаємовідносини з представниками референтних груп виділені: взаємодія підприємства з одною референтною групою (I рівень невизначеності), з двома та більше референтними групами, які між собою не взаємодіють (II рівень) та взаємодія з декількома референтними групами, які мають спільні інтереси по відношенню до підприємства (III-IV рівень). Представлені моделі дозволять у подальшому сформулювати конкретні заходи адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної галузі за умовами різного рівня невизначеності.

3.2. Пропоновані заходи адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі в умовах невизначеності.

Представлені у пп. 3.1 варіанти моделей дозволили сформулювати конкретні заходи адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної галузі за умовами різного рівня невизначеності.

Відповідно до першої моделі, яка ґрунтується на умовах першого рівня невизначеності, коли підприємство, як правило, взаємодіє з однією референтною групою, у дослідженні запропонований перелік заходів адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної галузі, який подано у табл. 3.2. До таких заходів у межах адаптивного управління віднесено:

1) Розробка оперативних комунікаційних каналів. Встановлення прямого зв'язку з представниками референтної групи (наприклад, постачальниками або споживачами) для швидкого обговорення проблемних питань. Це можуть бути регулярні онлайн-зустрічі, спеціалізовані гарячі лінії або чат-боти для оперативного реагування.

2) Впровадження гнучких стандартів взаємодії. Розробка і затвердження локальних інструкцій або алгоритмів, які регулюють вирішення конкретних ситуацій з референтною групою без залучення вищого керівництва. Наприклад, політика заміни товару, швидкого погодження умов поставки або надання

бонусів за лояльність.

Таблиця 3.2

Пропонований перелік заходів адаптивного управління для підприємств фармацевтичної галузі на основі першого рівня невизначеності

Захід	Зміст заходу
<i>Риси першого рівня невизначеності: 1) короткочасність взаємодії; 2) відсутність конфліктів інтересів між підприємством та референтною групою; 3) локальність вирішення конфлікту. Тобто урегулювання конфлікту можливе без залучення вищого керівництва з обох сторін. Модель за першим рівнем невизначеності характеризується, як правило, взаємодією підприємства з одною референтною групою.</i>	
Розробка оперативних комунікаційних каналів	Встановлення прямого зв'язку з представниками референтної групи (наприклад, постачальниками або споживачами) для швидкого обговорення проблемних питань. Це можуть бути регулярні онлайн-зустрічі, спеціалізовані гарячі лінії або чат-боти для оперативного реагування.
Впровадження гнучких стандартів взаємодії	Розробка і затвердження локальних інструкцій або алгоритмів, які регулюють вирішення конкретних ситуацій з референтною групою без залучення вищого керівництва. Наприклад, політика заміни товару, швидкого погодження умов поставки або надання бонусів за лояльність.
Застосування цифрових інструментів для моніторингу ситуації	Використання CRM-системи або іншої платформи для відстеження проблемних ситуацій з конкретною референтною групою. Це дозволяє вчасно ідентифікувати питання, які можуть спричинити конфлікт, і вірус їх локально.
Тимчасова оптимізація умов співпраці.	Запровадження тимчасових заходів, які не дозволяють зберегти взаємодію з референтною групою без негативних наслідків. Наприклад, пропонування гнучких графіків оплати для постачальників або додаткових знижок для клієнтів у разі короткочасних труднощів.
Зворотний зв'язок для запобігання конфліктам.	Регулярне опитування представників референтної групи щодо рівня задоволеності співпрацею. Це допоможе ідентифікувати окремі проблеми на ранньому етапі та запобігти їх розвитку.
Створення місцевої комісії з вирішення оперативних питань.	Формування комісії з працівників середньої ланки, відповідного розгляду та вирішення короткострокових проблем без залучення вищого керівництва.
Підготовка до ключових ситуацій невизначеності	Проведення сценарного планування для підготовки до подібних короткострокових конфліктів, які можуть виникати з конкретними референтними групами.
Документальне закріплення умов співпраці.	Чітке визначення правил і обов'язків у договорах або угодах з референтними групами, які дозволяють уникнути конфліктів за допомогою прозорих умов взаємодії.
Використання принципу «швидкі перемоги».	У вирішеному конфлікті з референтною групою зосереджено на тих кроках, які можуть дати швидкий і видимий результат, щоб відновити довіру та зберегти стабільність співпраці.

3) Навчання персоналу оперативним методам вирішення конфліктів. Проведення тренінгів для співробітників, відповідних за взаємодію з референтними групами (відділу закупівель, продажу, логістики), з акцентом на розвиток

навичок вирішення проблеми, пошук компромісів та мінімізацію затримок.

4) Застосування цифрових інструментів для моніторингу ситуації. Використання CRM-системи або іншої платформи для відстеження проблемних ситуацій з конкретною референтною групою. Це дозволяє вчасно ідентифікувати питання, які можуть спричинити конфлікт, і вірус їх локально.

5) Тимчасова оптимізація умов співпраці. Запровадження тимчасових заходів, які не дозволяють зберегти взаємодію з референтною групою без негативних наслідків. Наприклад, пропонування гнучких графіків оплати для постачальників або додаткових знижок для клієнтів у разі короткочасних труднощів.

6) Зворотний зв'язок для запобігання конфліктам. Регулярне опитування представників референтної групи щодо рівня задоволеності співпрацею. Це допоможе ідентифікувати окремі проблеми на ранньому етапі та запобігти їх розвитку.

7) Створення місцевої комісії з вирішення оперативних питань. Формування комісії з працівників середньої ланки, відповідного розгляду та вирішення короткострокових проблем без залучення вищого керівництва.

8) Підготовка до ключових ситуацій невизначеності. Проведення сценарного планування для підготовки до подібних короткострокових конфліктів, які можуть виникати з конкретними референтними групами.

9) Документальне закріплення умов співпраці. Чітке визначення правил і обов'язків у договорах або угодах з референтними групами, які дозволяють уникнути конфліктів за допомогою прозорих умов взаємодії.

10) Використання принципу «швидкі перемоги». У вирішеному конфлікті з референтною групою зосереджено на тих кроках, які можуть дати швидкий і видимий результат, щоб відновити довіру та зберегти стабільність співпраці.

Пропоновані заходи у межах адаптивного управління дозволять лінійним керівникам підприємства оперативно реагувати на локальні конфлікти в умовах першого рівня невизначеності, зберігаючи стабільність та продуктивність без значного залучення вищого керівництва.

Відповідно до другої моделі, яка ґрунтується на умовах другого рівня невизначеності, що передбачає появу можливого конфлікту інтересів між трьома

сторонами «референтна група 1 – підприємство – референтна група 2», у дослідженні запропонований перелік заходів адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної галузі, який подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пропонований перелік заходів адаптивного управління для підприємств фармацевтичної галузі на основі другого рівня невизначеності

Захід	Зміст заходу
<i>Риси першого рівня невизначеності:</i> 1) взаємодія між сторонами відбувається протягом тривалого часу; 2) референтні групи на пряму взаємодіють із самим підприємством, але при цьому можуть не взаємодіяти одна з одною; 3) в разі виникнення конфлікту інтересів з однією із референтних груп існує великий ризик виникнення конфлікту інтересів з іншою групою. Модель за другим рівнем невизначеності передбачає можливість виникнення конфлікту інтересів між трьома сторонами «референтна група 1 – підприємство – референтна група 2».	
Впровадження багаторівневого моніторингу взаємодії з референтними групами	Створення системи постійного моніторингу виконання зобов'язань як з боку постачальників, так і клієнтів. Це дозволяє випадково виявити ризики порушення домовленостей.
Розробка страхових механізмів у договорах	Підключення до контрактів із постачальниками та клієнтами пунктів про форс-мажорні ресурси, які зменшують ризики штрафних санкцій у разі затримок. Також варто передбачити штрафи для постачальників за невиконання зобов'язань.
Формування резервних запасів сировини та матеріалів	Створення стратегічних резервів основної сировини, необхідної для виробництва, що дозволяє уникнути простоїв у разі затримки від постачальника.
Диверсифікація постачальників	Налагодження співпраці з кількома постачальниками сировини. Це забезпечити можливість швидкого переорієнтування на іншого партнера у разі невиконання зобов'язань з референтною групою.
Впровадження гнучких графіків поставок	Викладання договорів із клієнтами, які передбачають можливість зміни графіків поставок за погодженням сторінки. Це максимально зменшити ризики штрафних санкцій у разі затримки з боку постачальника.
Розробка планів реагування на ризики.	Створення антикризових планів для сценаріїв, якщо одна з референтних груп не виконує своїх зобов'язань. Наприклад, оперативний перерозподіл ресурсів для виконання найбільш критичних замовлень.
Удосконалення комунікації між референтними групами	Створення платформи для інформаційного обміну між постачальниками та клієнтами. Це може включати електронну систему відстеження статусу замовлень і поставок, що дозволяє підвищити прозорість взаємодії.
Застосування механізмів медіації	У разі виникнення конфлікту між підприємством і цим із референтною групою, залучення третьої сторони (медіатора) для врегулювання тесту на ранніх етапах.
Оперативне залучення альтернативних джерел фінансування	У разі ризику штрафних санкцій або судових процесів підприємство повинно мати доступ до кредитних ліній або страхових інструментів для мінімізації фінансових втрат.
Автоматизація логістичних процесів.	Використання ERP-системи для координації замовлень, управління запасами та відстеження термінів виконання зобов'язань усіх сторінок. Це дозволяє оперативно реагувати при можливості затримки.

Захід	Зміст заходу
Підготовка персоналу до кризових ситуацій	Проведення навчання для ключових співробітників, які претендують на роботу з постачальниками та клієнтами, для розвитку навичок кризового управління та оперативного прийняття рішень.
Перегляд бізнес-процесів із акцентом на гнучкість.	Оптимізація виробничих і логістичних процесів для можливості швидкого переналаштування на альтернативні ресурси чи інші ринки збуту.

До переліку заходів адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної галузі за другою моделлю пропонується віднести:

1) Впровадження багаторівневого моніторингу взаємодії з референтними групами. Створення системи постійного моніторингу виконання зобов'язань як з боку постачальників, так і клієнтів. Це дозволяє випадково виявити ризики порушення домовленостей.

2) Розробка страхових механізмів у договорах. Підключення до контрактів із постачальниками та клієнтами пунктів про форс-мажорні ресурси, які зменшують ризики штрафних санкцій у разі затримок. Також варто передбачити штрафи для постачальників за невиконання зобов'язань.

3) Формування резервних запасів сировини та матеріалів. Створення стратегічних резервів основної сировини, необхідної для виробництва, що дозволяє уникнути простоїв у разі затримки від постачальника.

4) Диверсифікація постачальників. Налагодження співпраці з кількома постачальниками сировини. Це забезпечити можливість швидкого переорієнтування на іншого партнера у разі невиконання зобов'язань з референтною групою.

5) Впровадження гнучких графіків поставок. Викладання договорів із клієнтами, які передбачають можливість зміни графіків поставок за погодженням сторінки. Це максимально зменшити ризики штрафних санкцій у разі затримки з боку постачальника.

6) Розробка планів реагування на ризики. Створення антикризових планів для сценаріїв, якщо одна з референтних груп не виконує своїх зобов'язань. Наприклад, оперативний перерозподіл ресурсів для виконання найбільш критичних замовлень.

7) Удосконалення комунікації між референтними групами. Створення

платформи для інформаційного обміну між постачальниками та клієнтами. Це може включати електронну систему відстеження статусу замовлень і поставок, що дозволяє підвищити прозорість взаємодії.

8) Застосування механізмів медіації. У разі виникнення конфлікту між підприємством і цим із референтною групою, залучення третьої сторони (медіатора) для врегулювання тесту на ранніх етапах.

9) Оперативне залучення альтернативних джерел фінансування. У разі ризику штрафних санкцій або судових процесів підприємство повинно мати доступ до кредитних ліній або страхових інструментів для мінімізації фінансових втрат.

10) Автоматизація логістичних процесів. Використання ERP-системи для координації замовлень, управління запасами та відстеження термінів виконання зобов'язань усіх сторінок. Це дозволяє оперативно реагувати при можливості затримки.

11) Підготовка персоналу до кризових ситуацій. Проведення навчання для ключових співробітників, які претендують на роботу з постачальниками та клієнтами, для розвитку навичок кризового управління та оперативного прийняття рішень.

12) Перегляд бізнес-процесів із акцентом на гнучкість. Оптимізація виробничих і логістичних процесів для можливості швидкого переналаштування на альтернативні ресурси чи інші ринки збуту.

Такий перелік пропонованих заходів дозволяє керівництву фармацевтичних підприємств ефективно управляти ризиками, що виникають у ситуаціях рівня невизначеності, зберігаючи стійкість і забезпечуючи стабільність операційної діяльності.

Відповідно до третьої моделі, яка ґрунтується на умовах третього рівня невизначеності, коли на підприємство здійснюють вплив три або чотири референтні групи, але при цьому рівень їх взаємодії досить слабкий, у дослідженні запропонований перелік заходів адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної галузі, який подано у табл. 3.4. До таких заходів у межах адаптивного управління віднесено:

Пропонований перелік заходів адаптивного управління для підприємств
фармацевтичної галузі на основі третього рівня невизначеності

Захід	Зміст заходу
<i>Риси першого рівня невизначеності:</i> 1) слабкий зв'язок між референтними групами (представники референтних груп мають різні цілі по відношенню до підприємства); 2) взаємодія при даному рівні невизначеності виникає при появі певної кризової ситуації на підприємстві; 3) для вирішення даної ситуації необхідне втручання керівників вищого рівня. Модель за третім рівнем невизначеності передбачає, що на підприємство здійснює вплив три та більше референтних груп, але при цьому рівень їх взаємодії є досить слабким. Як приклад, взаємодія підприємства із органами державної влади, співробітниками підприємства та ЗМІ. При цьому у всіх референтних груп існують різні інтереси по відношенню до підприємства.	
Формування кризового штабу.	Створення спеціальної команди з керівників вищої ланки та представників ключових підрозділів, яка координує дії підприємства під час кризової ситуації. Штаб має оперативно взаємодіяти з усіма референтними групами.
Розробка багаторівневої комунікаційної стратегії.	Визначення конкретних підходів до роботи з конкретною референтною групою. Наприклад, інформування органів державної влади про хід перевірки підприємства, забезпечення співробітників прозорою інформацією про стан підприємства, створення публічної комунікації через ЗМІ для підтримки репутації.
Залучення посередників або зовнішніх експертів.	Для вирішення конфліктів і узгодження різних інтересів референтних груп можна залучити незалежних посередників, аудиторів або консультантів, які сприяють досягненню компромісу.
Чітка регламентації процесів взаємодії.	Розробка протоколів співпраці з шкірною референтною групою, яка визначатиме порядок обміну інформацією, терміни подання документів та критерії оцінки виконання рішень.
Створення оперативного інформаційного центру.	Організація єдиного пункту збору, обробки та розповсюдження інформації для всіх зацікавлених сторін. Це дозволить уникнути спотворення фактів і зменшити ризик дезінформації.
Проведення переговорів на вищому рівні.	Безпосереднє залучення керівників вищої ланки підприємства до переговорів з представниками референтних груп для узгодження інтересів і пошуку компромісних рішень.
Розробка сценаріїв розвитку подій	Створення кількох альтернативних планів дій залежно від поведінки референтних груп. Наприклад, варіанти дій у разі повної або часткової підтримки органів державної влади, негативної реакції ЗМІ або незадоволення співробітників.
Забезпечення соціальної підтримки співробітників	Під час кризових ситуацій важливо зберегти довіру співробітників. Це можна забезпечити через відкриті зустрічі з керівництвом, пояснення плану дій і забезпечення соціальних виплат.
Активна взаємодія із ЗМІ та громадськістю	Розробка інформаційної кампанії для публічного пояснення ситуації, акцентування на заходах, які вживаються для стабілізації підприємства, та підкреслення його важливості для економіки та суспільства.
Залучення підтримки державних органів.	Встановлення регулярного діалогу з органами влади для підтримки рішень і забезпечення (наприклад, через пільги, субсидії чи інші механізми допомоги).
Проведення консультацій з референтними групами.	Організація круглих столів чи зустрічей з представниками різних референтних груп для обговорення ситуації, врахування їхніх інтересів і пошуку спільних точок дотику.
Впровадження програми репутаційного менеджменту.	Забезпечення стабільного позитивного іміджу підприємства через публікацію успіхів, прозоре інформування про хід санації та демонстрацію несе відповідальності перед усіма зацікавленими сторонами.
Розробка компенсаційних механізмів	У разі незадоволення однієї з референтних груп пропонування компенсаційних заходів, таких як умови співпраці, виплати або додаткові гарантії.
Оцінка ефективності рішень у реальному часі.	Постійний аналіз прийняття прийнятих заходів на зупинку з шкірною референтною групою для коригування стратегії потреби.

До заходів адаптивного управління за умовами третього рівня невизначеності у дослідженні віднесено:

1) Формування кризового штабу. Створення спеціальної команди з керівників вищої ланки та представників ключових підрозділів, яка координує дії підприємства під час кризової ситуації. Штаб має оперативно взаємодіяти з усіма референтними групами.

2) Розробка багаторівневої комунікаційної стратегії. Визначення конкретних підходів до роботи з конкретною референтною групою. Наприклад, інформування органів державної влади про хід перевірки підприємства, забезпечення співробітників прозорою інформацією про стан підприємства, створення публічної комунікації через ЗМІ для підтримки репутації.

3) Залучення посередників або зовнішніх експертів. Для вирішення конфліктів і узгодження різних інтересів референтних груп можна залучити незалежних посередників, аудиторів або консультантів, які сприяють досягненню компромісу.

4) Чітка регламентації процесів взаємодії. Розробка протоколів співпраці з шкірною референтною групою, яка визначатиме порядок обміну інформацією, терміни подання документів та критерії оцінки виконання рішень.

5) Створення оперативного інформаційного центру. Організація єдиного пункту збору, обробки та розповсюдження інформації для всіх зацікавлених сторін, включно із ЗМІ. Це дозволить уникнути спотворення фактів і зменшити ризик дезінформації.

6) Проведення переговорів на вищому рівні. Безпосереднє залучення керівників вищої ланки підприємства до переговорів з представниками референтних груп для узгодження інтересів і пошуку компромісних рішень.

7) Розробка сценаріїв розвитку подій. Створення кількох альтернативних планів дій залежно від поведінки референтних груп. Наприклад, варіанти дій у разі повної або часткової підтримки органів державної влади, негативної реакції ЗМІ або незадоволення співробітників.

8) Забезпечення соціальної підтримки співробітників. Під час кризових ситуацій важливо зберегти довіру співробітників. Це можна забезпечити через відкриті зустрічі з керівництвом, пояснення плану дій і забезпечення

соціальних виплат.

9) Активна взаємодія із ЗМІ та громадськістю. Розробка інформаційної кампанії для публічного пояснення ситуації, акцентування на заходах, які вживаються для стабілізації підприємства, та підкреслення його важливості для економіки та суспільства.

10) Залучення підтримки державних органів. Встановлення регулярного діалогу з органами влади для підтримки рішень і забезпечення (наприклад, через пільги, субсидії чи інші механізми допомоги).

11) Проведення консультацій з референтними групами. Організація круглих столів чи зустрічей з представниками різних референтних груп для обговорення ситуації, врахування їхніх інтересів і пошуку спільних точок дотику.

12) Впровадження програми репутаційного менеджменту. Забезпечення стабільного позитивного іміджу підприємства через публікацію успіхів, прозоре інформування про хід санації та демонстрацію несе відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами.

13) Розробка компенсаційних механізмів. У разі незадоволення однієї з референтних груп пропонування компенсаційних заходів, таких як умови співпраці, виплати або додаткові гарантії.

14) Оцінка ефективності рішень у реальному часі. Постійний аналіз прийняття прийнятих заходів на зупинку з шкірною референтною групою для коригування стратегії потреби.

Такі пропоновані заходи спрямовані на мінімізацію ризиків, досягнення інтересів різних референтних груп і збереження стабільності підприємства навіть у складних кризових умовах.

І нарешті, відповідно до четвертої моделі, яка ґрунтується на умовах четвертого рівня невизначеності, коли на підприємство здійснюють вплив три та більше референтних груп, але рівень їхньої взаємодії між собою є досить сильним, у дослідженні запропонований перелік заходів адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної галузі, який подано у табл. 3.4. До таких заходів у межах адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі у дослідженні віднесено:

Пропонований перелік заходів адаптивного управління для підприємств фармацевтичної галузі на основі четвертого рівня невизначеності

Захід	Зміст заходу
<i>Риси першого рівня невизначеності:</i> 1) відсутність єдиного інформаційного поля між усіма сторонами-учасниками взаємодії; 2) ситуація взаємодії напругу стосується ключових сфер діяльності підприємства. Для вирішення даної ситуації необхідне втручання вищого керівництва підприємства; 3) швидка реакція з боку референтних груп на будь-які дії з боку підприємства. Модель за четвертим рівнем невизначеності передбачає, що на підприємство здійснює вплив три та більше референтних груп, але при цьому рівень їх взаємодії між собою є досить сильним. Така взаємодія характеризується спільними інтересами з боку референтних груп по відношенню до підприємства.	
Створення єдиного інформаційного поля	Запровадження платформи для обміну інформацією між усіма референтними групами (наприклад, постачальниками, державними органами, клієнтами, інвесторами) та підприємством. Це може бути корпоративний портал, електронний документообіг або регулярні звітні зустрічі.
Розробка інтегрованої стратегії комунікації	Формування комунікаційної стратегії, яка враховує спільні інтереси референтних груп і забезпечує прозорість дій підприємства. Ключовим аспектом має бути регулярне інформування всіх зацікавлених сторін про стан справ, плани та результати діяльності
Впровадження механізму швидкого реагування	Створення антикризового штабу на рівні вищого керівництва підприємства для оперативного прийняття рішень у ситуаціях, що впливають на ключові сфери діяльності. Це дозволить мінімізувати затримки у взаємодії з референтними групами.
Визначення спільних цілей.	Організація консультацій з представниками референтних груп для визначення спільних інтересів та формування узгодженого плану дій. Це дозволить уникнути конфліктів і підвищить рівень довіри між сторонами.
Оптимізація ключових бізнес-процесів.	Проведення аналізу ключових сфер діяльності підприємства (виробництво, логістика, маркетинг) з метою виявлення слабких місць, що можуть спричинити невизначеність. Впровадження змін для підвищення ефективності процесів.
Підвищення прозорості управлінських рішень.	Публікація ключових рішень підприємства, які стосуються взаємодії з референтними групами. Забезпечення доступності цієї інформації для всіх учасників взаємодії.
Розробка сценарного планування	Створення кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням реакцій референтних груп на дії підприємства. Це дозволить підготувати альтернативні стратегії на випадок зміни розвитку ситуації.
Посилення співпраці між референтними групами.	Заохочення до більш тісної взаємодії між референтними групами шляхом організації спільних зустрічей, семінарів чи круглих столів. Це сприятиме кращому розумінню їхніх спільних інтересів.
Впровадження системи моніторингу дій референтних груп	Створення механізмів для відстеження дій і реакцій референтних груп на рішення підприємства. Це може бути система збору відгуків, анкетування або проведення регулярних опитувань.
Використання незалежних експертів	Залучення зовнішніх експертів або аудиторів для проведення незалежного аналізу ситуації та рекомендацій щодо оптимальної взаємодії з референтними групами.
Проведення інформаційних кампаній.	Організація масштабної комунікаційної кампанії, спрямованої на зміцнення довіри між підприємством і референтними групами. Це включає публікацію позитивних результатів діяльності, роз'яснення складних управлінських рішень та акцент на досягненнях підприємства.
Формування довгострокових партнерств	Встановлення довгострокових угод із референтними групами, які передбачають взаємну підтримку та прозорі умови співпраці, що мінімізують ризики виникнення кризових ситуацій.
Підготовка персоналу до роботи в умовах високої взаємодії	Проведення тренінгів для ключових співробітників підприємства, щоб підвищити їхню компетентність у роботі з багатьма зацікавленими сторонами та розвитку навичок кризового управління.
Регулярний аудит взаємодії з референтними групами.	Проведення періодичних оцінок ефективності взаємодії з референтними групами для виявлення слабких місць і розробки рекомендацій щодо їх усунення.

До заходів адаптивного управління за умовами четвертого рівня невизначеності у кваліфікаційній роботі віднесено:

1) Створення єдиного інформаційного поля. Запровадження платформи для обміну інформацією між усіма референтними групами (наприклад, постачальниками, державними органами, клієнтами, інвесторами) та підприємством. Це може бути корпоративний портал, електронний документообіг або регулярні звітні зустрічі.

2) Розробка інтегрованої стратегії комунікації. Формування комунікаційної стратегії, яка враховує спільні інтереси референтних груп і забезпечує прозорість дій підприємства. Ключовим аспектом має бути регулярне інформування всіх зацікавлених сторін про стан справ, плани та результати діяльності.

3) Впровадження механізму швидкого реагування. Створення антикризового штабу на рівні вищого керівництва підприємства для оперативного прийняття рішень у ситуаціях, що впливають на ключові сфери діяльності. Це дозволить мінімізувати затримки у взаємодії з референтними групами.

4) Визначення спільних цілей. Організація консультацій з представниками референтних груп для визначення спільних інтересів та формування узгодженого плану дій. Це дозволить уникнути конфліктів і підвищить рівень довіри між сторонами.

5) Оптимізація ключових бізнес-процесів. Проведення аналізу ключових сфер діяльності підприємства (виробництво, логістика, маркетинг) з метою виявлення слабких місць, що можуть спричинити невизначеність. Впровадження змін для підвищення ефективності процесів.

6) Підвищення прозорості управлінських рішень. Публікація ключових рішень підприємства, які стосуються взаємодії з референтними групами. Забезпечення доступності цієї інформації для всіх учасників взаємодії.

7) Розробка сценарного планування. Створення кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням реакцій референтних груп на дії підприємства. Це дозволить підготувати альтернативні стратегії на випадок зміни розвитку ситуації.

8) Посилення співпраці між референтними групами. Заохочення до більш тісної взаємодії між референтними групами шляхом організації

спільних зустрічей, семінарів чи круглих столів. Це сприятиме кращому розумінню їхніх спільних інтересів.

9) Впровадження системи моніторингу дій референтних груп. Створення механізмів для відстеження дій і реакцій референтних груп на рішення підприємства. Це може бути система збору відгуків, анкетування або проведення регулярних опитувань.

10) Використання незалежних експертів. Залучення зовнішніх експертів або аудиторів для проведення незалежного аналізу ситуації та рекомендацій щодо оптимальної взаємодії з референтними групами.

11) Проведення інформаційних кампаній. Організація масштабної комунікаційної кампанії, спрямованої на зміцнення довіри між підприємством і референтними групами. Це включає публікацію позитивних результатів діяльності, роз'яснення складних управлінських рішень та акцент на досягненнях підприємства.

12) Формування довгострокових партнерств. Встановлення довгострокових угод із референтними групами, які передбачають взаємну підтримку та прозорі умови співпраці, що мінімізують ризики виникнення кризових ситуацій.

13) Підготовка персоналу до роботи в умовах високої взаємодії. Проведення тренінгів для ключових співробітників підприємства, щоб підвищити їхню компетентність у роботі з багатьма зацікавленими сторонами та розвитку навичок кризового управління.

14) Регулярний аудит взаємодії з референтними групами. Проведення періодичних оцінок ефективності взаємодії з референтними групами для виявлення слабких місць і розробки рекомендацій щодо їх усунення.

Такі пропоновані заходи допоможуть підприємству фармацевтичної галузі налагодити ефективну взаємодію з референтними групами, зменшити ризики конфліктів і забезпечити стабільність у критично важливих сферах діяльності.

Таким чином, сформовані заходи адаптивного управління для підприємств фармацевтичної галузі враховують особливості кожного з рівнів невизначеності, забезпечуючи гнучкість і ефективність у вирішенні кризових ситуацій. За умов першого рівня невизначеності, який характеризується локальністю проблем і короткочасною взаємодією, основний акцент зроблено на оперативних

комунікаційних механізмах, стандартизації процедур і швидкому реагуванні на ситуації через чіткі алгоритми дій. У другому рівні невизначеності, де підприємство взаємодіє з двома референтними групами і виникає ризик послідовних конфліктів, запропоновано заходи диверсифікації постачальників, резервування ресурсів і впровадження кризового сценарного планування, що дозволяє запобігати поширенню конфліктів між зацікавленими сторонами. Для третього рівня невизначеності, коли вплив на підприємство здійснюють кілька референтних груп із різними інтересами, акцент зроблено на створенні антикризового штабу, інтеграції механізмів медіації, покращенні координації дій через злагоджене управління інформаційними потоками та забезпеченні прозорості комунікації. Четвертий рівень невизначеності, який характеризується тісною взаємодією кількох референтних груп і необхідністю впливу на ключові сфери діяльності підприємства, вимагає впровадження інтегрованих комунікаційних стратегій, формування єдиного інформаційного поля, організації довгострокового співробітництва та забезпечення довіри між сторонами. Загалом, запропоновані заходи адаптивного управління формують комплексну систему, яка дозволяє підприємствам фармацевтичної галузі оперативно реагувати на різноманітні виклики, враховуючи рівень складності та характер невизначеності. Це сприяє зміцненню стійкості підприємства, мінімізації ризиків та досягненню стратегічних цілей в умовах сучасних викликів і змінного середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Управління підприємством як складної соціально-економічної системи має ряд особливостей, викликаних турбулентністю оточуючого середовища та складністю взаємодії суб'єктів у сучасних умовах. Підприємство в процесі свого функціонування постійно контактує із зовнішнім середовищем. Тож, виникає необхідність впровадження такої системи управління підприємством, що буде гнучко змінювати параметри внутрішнього середовища відповідно до потреб та вимог зовнішнього середовища. У даному випадку доцільно здійснювати управління підприємством на засадах адаптивності, де під

адаптивністю розуміємо процес розробки і здійснення заходів, що спрямовані на зміну внутрішнього середовища підприємства згідно потреб зовнішнього середовища з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах швидкозмінного оточуючого середовища і досягнення підприємством поставлених цілей. Реалізація адаптивного управління як процесу буде відповідати за зміну параметрів і структури відносин підприємства з референтними групами за умови можливого порушення достовірності інформації. У такому випадку існує необхідність здійснення вірних управлінських впливів на такі відносини для досягнення цілей діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. У кваліфікаційній роботі магістра здійснено моделювання систем адаптивного управління на основі виділення чотирьох ключових груп-представників зовнішнього середовища – референтних груп, та варіантів управлінського впливу щодо взаємодії з представниками таких груп відповідно до поставлених цілей за умови рівня невизначеності. Серед референтних груп представлені: група споживачів, функціональна група, нормативну група та дифузна група. Як варіанти управлінського впливу на взаємовідносини з представниками референтних груп виділені: взаємодія підприємства з одною референтною групою (I рівень невизначеності), з двома та більше референтними групами, які між собою не взаємодіють (II рівень) та взаємодія з декількома референтними групами, які мають спільні інтереси по відношенню до підприємства (III-IV рівень). Представлені моделі дозволять у подальшому сформулювати конкретні заходи адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної галузі за умовами різного рівня невизначеності

Сформовані заходи адаптивного управління для підприємств фармацевтичної галузі враховують особливості кожного з рівнів невизначеності, забезпечуючи гнучкість і ефективність у вирішенні кризових ситуацій. За умов першого рівня невизначеності, який характеризується локальністю проблем і короткочасною взаємодією, основний акцент зроблено на оперативних комунікаційних механізмах, стандартизації процедур і швидкому реагуванні на ситуації через чіткі алгоритми дій. У другому рівні невизначеності, де підприємство взаємодіє з двома референтними групами і виникає ризик послідовних

конфліктів, запропоновано заходи диверсифікації постачальників, резервування ресурсів і впровадження кризового сценарного планування, що дозволяє запобігати поширенню конфліктів між зацікавленими сторонами. Для третього рівня невизначеності, коли вплив на підприємство здійснюють кілька референтних груп із різними інтересами, акцент зроблено на створенні антикризового штабу, інтеграції механізмів медіації, покращенні координації дій через злагоджене управління інформаційними потоками та забезпеченні прозорості комунікації. Четвертий рівень невизначеності, який характеризується тісною взаємодією кількох референтних груп і необхідністю впливу на ключові сфери діяльності підприємства, вимагає впровадження інтегрованих комунікаційних стратегій, формування єдиного інформаційного поля, організації довгострокового співробітництва та забезпечення довіри між сторонами. Загалом, запропоновані заходи адаптивного управління формують комплексну систему, яка дозволяє підприємствам фармацевтичної галузі оперативно реагувати на різноманітні виклики, враховуючи рівень складності та характер невизначеності. Це сприяє зміцненню стійкості підприємства, мінімізації ризиків та досягненню стратегічних цілей в умовах сучасних викликів і змінного середовища.

ВИСНОВКИ

Проблематику адаптивного управління будь-яким об'єктом, у якості якого може виступати й складна соціально-економічна система, слід розпочати із вивчення та детермінації базового понятійно-категоріального апарату. Відносно обраного наукового дослідження спинимося на категоріях «адаптація», «адаптивність», «управління», «адаптивне управління». Враховуючи сутність управління та необхідність зважати на зовнішні впливи та внутрішні властивості системи, адаптивне управління можна визначити як діяльність керуючої підсистеми (суб'єкта управління), спрямовану на пристосування, зміну параметрів, керованої системи (об'єкта управління) або її окремих складових з урахуванням властивостей, здатностей і характеристик конкретної системи. Таке управління базується на здатності системи швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, шляхом гнучкого коригування стратегій, структур, процесів і ресурсів, спрямованого на досягнення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективного функціонування в умовах невизначеності. У кожного підприємства як відкритої соціально-економічної системи є власні адаптаційні можливості як сукупність властивостей, ресурсів і здатностей підприємства ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом мобілізації своїх ресурсів, використання гнучких управлінських підходів, модернізації процесів і структур з метою збереження конкурентоспроможності, забезпечення стійкості та досягнення стратегічних цілей. Адаптивне управління підприємством спрямоване на розробку управлінських рішень, які максимально ефективно використовують адаптивні можливості підприємства, забезпечуючи його гнучкість, стійкість та здатність до успішного функціонування в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. Проблематика адаптивного управління та спроможності підприємств ключових галузей економіки України ефективно адаптуватися до сучасних макроекономічних умов і викликів перебуває у центрі уваги наукової спільноти. Для підприємств фармацевтичної промисловості України впровадження адаптивного управління є важливим інструментом для виведення їх виробничо-фінансового потенціалу із кризового стану. Використання сучасних підходів у

маркетингу, менеджменті, логістиці, а також розробка й впровадження дієвих механізмів забезпечення функціонування таких підприємств створюють умови для проведення змін, спрямованих на зміцнення соціально-економічної ролі фармацевтичного сектору загалом. Воно сприяє підвищенню стійкості підприємств фармацевтичної галузі, їхньої здатності забезпечувати безперебійне постачання продукції, розвивати інноваційні підходи до виробництва та розширювати ринки збуту. У сучасних умовах це стає не лише конкурентною перевагою, але й необхідною умовою для виживання та сталого розвитку галузі, яка відіграє ключову роль у системі національної безпеки та економіки

Методичне забезпечення адаптивного управління підприємством складається з двох елементів: **інституційно та організаційно-економічного**, що тісно взаємопов'язані та несуть певні функції нормативно-правового та управлінського характеру, які мають гарантувати досягнення результату як для виробника, так і для споживача фармацевтичної продукції. Інституційне забезпечення адаптивного управління підприємствами фармацевтичної галузі досягається завдяки нормативно-правовому забезпеченню її розвитку, взаємодії органів публічної влади, спеціалізованих державних установ та суспільства. Організаційно-економічний елемент адаптивного управління на підприємстві фармацевтичної галузі складається з елементів, що визначають основні напрями організації управління діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку. Зазначена блок методичного забезпечення адаптивного управління повинен змістовно становити собою сукупність послідовних процесів, що визначають комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у фінансово-господарській діяльності, та забезпечувати оптимізацію і ефективне використання всіх видів виробничих та економічних ресурсів. **У межах методичного забезпечення адаптивного управління на підприємствах фармацевтичної галузі організаційно-економічний елемент є базою для реалізації стратегічних планів і тактичних завдань щодо досягнення певного рівня розвитку підприємства.** Запровадження адаптивного управління на підприємстві передбачає виконання комплексу організаційно-управлінських, економічних, техніко-технологічних, соціальних та нетрадиційних завдань та заходів. Запровадження адаптивного

управління на підприємстві відбуватися за певною послідовністю

Управління підприємством як складної соціально-економічної системи має ряд особливостей, викликаних турбулентністю оточуючого середовища та складністю взаємодії суб'єктів у сучасних умовах. Підприємство в процесі свого функціонування постійно контактує із зовнішнім середовищем. Тож, виникає необхідність впровадження такої системи управління підприємством, що буде гнучко змінювати параметри внутрішнього середовища відповідно до потреб та вимог зовнішнього середовища. У даному випадку доцільно здійснювати управління підприємством на засадах адаптивності, де під адаптивністю розуміємо процес розробки і здійснення заходів, що спрямовані на зміну внутрішнього середовища підприємства згідно потреб зовнішнього середовища з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах швидкозмінного оточуючого середовища і досягнення підприємством поставлених цілей. Реалізація адаптивного управління як процесу буде відповідати за зміну параметрів і структури відносин підприємства з референтними групами за умови можливого порушення достовірності інформації. У такому випадку існує необхідність здійснення вірних управлінських впливів на такі відносини для досягнення цілей діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. У кваліфікаційній роботі магістра здійснено моделювання систем адаптивного управління на основі виділення чотирьох ключових груп представників зовнішнього середовища – референтних груп, та варіантів управлінського впливу щодо взаємодії з представниками таких груп відповідно до поставлених цілей за умови рівня невизначеності. Серед референтних груп представлені: група споживачів, функціональна група, нормативну група та дифузна групу. Як варіанти управлінського впливу на взаємовідносини з представниками референтних груп виділені: взаємодія підприємства з одною референтною групою (I рівень невизначеності), з двома та більше референтними групами, які між собою не взаємодіють (II рівень) та взаємодія з декількома референтними групами, які мають спільні інтереси по відношенню до підприємства (III-IV рівень). Представлені моделі дозволять у подальшому сформулювати конкретні заходи адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної

галузі за умовами різного рівня невизначеності

Сформовані заходи адаптивного управління для підприємств фармацевтичної галузі враховують особливості кожного з рівнів невизначеності, забезпечуючи гнучкість і ефективність у вирішенні кризових ситуацій. За умов першого рівня невизначеності, який характеризується локальністю проблем і короткочасною взаємодією, основний акцент зроблено на оперативних комунікаційних механізмах, стандартизації процедур і швидкому реагуванні на ситуації через чіткі алгоритми дій. У другому рівні невизначеності, де підприємство взаємодіє з двома референтними групами і виникає ризик послідовних конфліктів, запропоновано заходи диверсифікації постачальників, резервування ресурсів і впровадження кризового сценарного планування, що дозволяє запобігати поширенню конфліктів між зацікавленими сторонами. Для третього рівня невизначеності, коли вплив на підприємство здійснюють кілька референтних груп із різними інтересами, акцент зроблено на створенні антикризового штабу, інтеграції механізмів медіації, покращенні координації дій через злагоджене управління інформаційними потоками та забезпеченні прозорості комунікації. Четвертий рівень невизначеності, який характеризується тісною взаємодією кількох референтних груп і необхідністю впливу на ключові сфери діяльності підприємства, вимагає впровадження інтегрованих комунікаційних стратегій, формування єдиного інформаційного поля, організації довгострокового співробітництва та забезпечення довіри між сторонами. Загалом, запропоновані заходи адаптивного управління формують комплексну систему, яка дозволяє підприємствам фармацевтичної галузі оперативно реагувати на різноманітні виклики, враховуючи рівень складності та характер невизначеності. Це сприяє зміцненню стійкості підприємства, мінімізації ризиків та досягненню стратегічних цілей в умовах сучасних викликів і змінного середовища.

Управління підприємством як складної соціально-економічної системи має ряд особливостей, викликаних турбулентністю оточуючого середовища та складністю взаємодії суб'єктів у сучасних умовах. Підприємство в процесі свого функціонування постійно контактує із зовнішнім середовищем. Тож, виникає необхідність впровадження такої системи управління підприємством,

що буде гнучко змінювати параметри внутрішнього середовища відповідно до потреб та вимог зовнішнього середовища. У даному випадку доцільно здійснювати управління підприємством на засадах адаптивності, де під адаптивністю розуміємо процес розробки і здійснення заходів, що спрямовані на зміну внутрішнього середовища підприємства згідно потреб зовнішнього середовища з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах швидкозмінного оточуючого середовища і досягнення підприємством поставлених цілей. Реалізація адаптивного управління як процесу буде відповідати за зміну параметрів і структури відносин підприємства з референтними групами за умови можливого порушення достовірності інформації. У такому випадку існує необхідність здійснення вірних управлінських впливів на такі відносини для досягнення цілей діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. У кваліфікаційній роботі магістра здійснено моделювання систем адаптивного управління на основі виділення чотирьох ключових груп представників зовнішнього середовища – референтних груп, та варіантів управлінського впливу щодо взаємодії з представниками таких груп відповідно до поставлених цілей за умови рівня невизначеності. Серед референтних груп представлені: група споживачів, функціональна група, нормативна група та дифузна група. Як варіанти управлінського впливу на взаємовідносини з представниками референтних груп виділені: взаємодія підприємства з одною референтною групою (I рівень невизначеності), з двома та більше референтними групами, які між собою не взаємодіють (II рівень) та взаємодія з декількома референтними групами, які мають спільні інтереси по відношенню до підприємства (III-IV рівень). Представлені моделі дозволять у подальшому сформулювати конкретні заходи адаптивного управління для вирішення проблем на підприємствах фармацевтичної галузі за умовами різного рівня невизначеності.

Сформовані заходи адаптивного управління для підприємств фармацевтичної галузі враховують особливості кожного з рівнів невизначеності, забезпечуючи гнучкість і ефективність у вирішенні кризових ситуацій. За умов першого рівня невизначеності, який характеризується локальністю проблем і короткочасною взаємодією, основний акцент зроблено на оперативних

комунікаційних механізмах, стандартизації процедур і швидкому реагуванні на ситуації через чіткі алгоритми дій. У другому рівні невизначеності, де підприємство взаємодіє з двома референтними групами і виникає ризик послідовних конфліктів, запропоновано заходи диверсифікації постачальників, резервування ресурсів і впровадження кризового сценарного планування, що дозволяє запобігати поширенню конфліктів між зацікавленими сторонами. Для третього рівня невизначеності, коли вплив на підприємство здійснюють кілька референтних груп із різними інтересами, акцент зроблено на створенні антикризового штабу, інтеграції механізмів медіації, покращенні координації дій через злагоджене управління інформаційними потоками та забезпеченні прозорості комунікації. Четвертий рівень невизначеності, який характеризується тісною взаємодією кількох референтних груп і необхідністю впливу на ключові сфери діяльності підприємства, вимагає впровадження інтегрованих комунікаційних стратегій, формування єдиного інформаційного поля, організації довгострокового співробітництва та забезпечення довіри між сторонами. Загалом, запропоновані заходи адаптивного управління формують комплексну систему, яка дозволяє підприємствам фармацевтичної галузі оперативно реагувати на різноманітні виклики, враховуючи рівень складності та характер невизначеності. Це сприяє зміцненню стійкості підприємства, мінімізації ризиків та досягненню стратегічних цілей в умовах сучасних викликів і змінного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Фармак». Офіційний сайт. URL: <https://farmak.ua/>
2. Акціонерне товариство «Фармак». Статут компанії. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2018/07/%D0%9F%D0%90%D0%A2_%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BA_2018.pdf
3. Акціонерне товариство «Фармак». Фінансові звіти. URL: <https://clarity-project.info/edr/00481198/finances>
4. Алексєєв З. Б. Адаптивне управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ 2007. 170 с.
5. Алексєєв С. Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. економіка, організація та управління підприємствами. Донецьк, 2003 URL: www.nbuv.gov.ua.
6. Біловол Р. І., Калюжна І. В. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Ч. 1, Вип. 20. С. 58–62. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/1/2.pdf.
7. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. №12 (114). С. 101–104.
8. Бова Т. Адаптаційні аспекти організаційно-інформаційної структури управління на промислових підприємствах. Економіка та держава. 2006. № 5. С. 68–70.
9. Бондарєва І. В. Науково-методичні підходи до адаптивного управління фармацевтичними організаціями : автореф. дис. ... канд. фарм. наук. Київ, 2011. 23 с.

10. Брюшкова Н.О Гемаєв А.Б. Адаптивне управління фінансовими результатами діяльності підприємств сфери обслуговування. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf
11. Бурсак А.М. Поняття адаптації та адаптивного управління підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_borsuk.htm (дата звернення 15 Aug 2019).
12. Возненко Н.І., Ізюмська О.С. Адаптивне управління розвитком підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 102. С. 118–122.
13. Голубцова К. К., Гуріна-Рапінчу І.-М. В. Методичне забезпечення адаптивного управління виробничими фармацевтичними підприємствами. Вісник Фармації №1 (101), 2021. С. 71–75.
14. Гринько Т. В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства. Проблеми економіки. 2011. № 3. С. 94–97. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-94_97.pdf.
15. Громовик Б. П. Стандарти фармацевтичного управління. Фармацевтичний журнал. 2004. № 3. С. 18–28.
16. Денисов В.Т., Грищенко О.В., Слюсарєв О.В. Управління адаптивним розвитком промислових підприємств: монографія. НАН України. Ін-т економіки пром-ти. Донецьк, 2007. 276 с.
17. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
18. Сльникова Г.В. Технологія адаптивного управління персоналом організації URL: <http://bit.do/e5jd4>
19. Калініченко Л.Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 33. С.177–180.
20. Кокур О.М. Психофізіологія. К: Центр навчальної літератури. 2006. 184 с. URL: <http://bit.do/e5jgD>
21. Коломієць Г. М. Спряження невизначеності господарської системи та її

- реформування : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.01.01. Харківський національний ун-т імені В. Н. Каразіна. Х., 2006. – 32 с.
22. Колпаков В.К., Кузьменко О.В. Адміністративне право України: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.
 23. Концепція розвитку охорони здоров'я населення України : Указ Президента України від 07.12.2000 р. № 1313/2000. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000>.
 24. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2009. №2. С. 38–42.
 25. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». Вісник ХНУ, 2009. № 5. С. 172–174.
 26. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. Економічний аналіз: зб. наук. праць. ВПЦ Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка". 2013. Т. 14, № 3. С. 96–100.
 27. Ладико І.Ю., Сумцов В.Г. Загальний менеджмент. Луганськ. Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2004. 282 с.
 28. Ластаєв Т.Т., Кайгородцев А.А. Механізм агропромислової інтеграції. Вісник КАССУ. 2006. № 4. С. 10–12.
 29. Луцик Т.Р. Управління процесами реструктуризації промислового підприємства (на прикладі взуттєвої галузі): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київський національний ун-т технологій та дизайну. К., 2006. 19 с.
 30. Макаров К.Г., Коновалова С.А. Концепція адаптивного управління в економічних системах. Економічна кібернетика. 2001. №1–2. С.42–47.
 31. Маслодудов Ю.А. Особливості адаптивного керування на машинобудівних підприємствах. Питання економічних наук. 2009. № 6 (39). С. 76–78
 32. Мельник К.М. Адаптивне управління підприємством в умовах

- невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 3. Серія Економічні науки, 2013. С. 81–85.
33. Мілаш І.В. Зміст поняття "адаптивне управління" в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств. URL: [https://conf.ztu.edu.ua/wp\\$content/uploads/2017/01/126.pdf](https://conf.ztu.edu.ua/wp$content/uploads/2017/01/126.pdf)
 34. Мнушко З. М., Бондарєва І. В. Сучасні підходи до адаптивного управління фармацевтичними організаціями. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2008. № 2. С. 37–42.
 35. Мнушко З.М., Бондарєва І.В. Сучасні підходи до адаптивного управління фармацевтичними організаціями. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2008. № 2. С. 37–42.
 36. Морочковська І.М. Ефективність адаптації підприємства як прискорення. Управління персоналом. №20 (126), 2005. С. 44–48.
 37. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. Економіка та держава. № 9, 2019. С. 95–102.
 38. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
 39. Овсяннікова В.В. Проблеми психологічної адап\$ тації персоналу організації. Проблеми сучасної психології. 2013. № 2. С. 85–91.
 40. Овчиннікова В.О., Харламова І.М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. URL: [http://www.visnyk\\$econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf](http://www.visnyk$econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf)
 41. Оліферук С.І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. Ефективна економіка. 2012. № 12. URL: [http://www.econo\\$ my.nayka.com.ua/?op=1&z=1648](http://www.econo$ my.nayka.com.ua/?op=1&z=1648)
 42. Орлова К. Є. Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Вип. 2. С. 238–250. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2635/20.pdf>
 43. Пестун І. В., Мнушко З. М. Стан та перспективи впливу макрооточення на діяльність фармацевтичних організацій в Україні. Управління,

- економіка та забезпечення якості в фармації. 2008. Т. 1, № 1. С. 8–14.
44. Предмет і метод теорії управління. URL: [http:// bit.do/e5jzT](http://bit.do/e5jzT)
 45. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності. URL: [http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/ db/2012\\$1/doc/1/07.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2012$1/doc/1/07.pdf)
 46. Проект Національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2025. Аптека. online.ua. 2014. URL: <http://www.apteka.ua/article/315522>.
 47. Раєвнєва О.В., Кучерук О.М. Адаптивне управління веденням підприємства: категоріальний базис. Бізнес-Інформ. 2007. №6 (336). С. 122–130.
 48. Смачило В.В. Концептуальні засади соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2016. Вип. 2 (12). С. 227–237.
 49. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 154–162.
 50. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. Вісник Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 18, 2017. С. 300–305.
 51. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №18. URL: [http://global\\$national.in.ua/archive/18\\$2017/ 58.pdf](http://global$national.in.ua/archive/18$2017/ 58.pdf)
 52. Стец І.І. Управління адаптивним потенціалом підприємства. Сталий розвиток економіки. № 6 (16). 2012, С. 159–162.
 53. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor>
 54. Толочко В.М., Артюх Т.О., Зарічкова М.В. Визначення сутності та змістовності понять адаптації та адаптивного управління персоналом аптечних закладів. Український вісник психоневрології. 2014. Т. 22. Вип. 2 (79), додаток. С. 263–267.
 55. Управління фармацією: підруч. для студ. ВНЗ / В. М. Толочко та ін. ; за ред. В. М. Толочка. Харків : НФаУ: Золоті сторінки, 2004. 388 с.

56. Фармацевтична енциклопедія URL: [https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne\\$ upravlinnya](https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne$ upravlinnya)
57. Циганова О.С. Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект URL: <http://bit.do/e5jan>
58. Чиженькова О.В. Формування економічного механізму адаптації господарюючого суб'єкта до ринкового середовища: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.01 "Економічна теорія", 2006. 24 с.
59. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
60. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. Young Scientist. 2017. №6 (46). С. 535–538.
61. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. 2014. № 1 (76). С. 130–136.
62. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь: Доля. 2007. 384 с.
63. Ячменьова В.М., Османова З.О. Сутність понять "адаптація" та "адаптивність" URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72\\$346\\$353.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72$346$353.pdf)
64. Dowling Grahame. Creating corporate reputation. Identity, image and performance. G. Dowling. – Oxford University Press, 2003. 366 p.