

Міністерство охорони здоров'я України  
Львівський національний медичний університет  
імені Данила Галицького

## **УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦІЄЮ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Монографія,  
присвячена 60-літтю створення  
кафедри організації і економіки фармації  
Львівського національного медичного університету  
імені Данила Галицького



Львів  
Видавництво ТзОВ «Простір-М»  
2024

УДК 338.1:339.138:615.1(075.8)

У 677

**Управління фармацією в умовах сучасних викликів** : монографія, присвячена 60-літтю створення кафедри організації і економіки фармації Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького / МОЗ України, Львів. нац. мед. ун-т імені Данила Галицького; за наук. ред. Богдана Громова; редкол.: Богдан Громовик, Артем Горілик, Софія Шунькіна. Львів: Видавництво ТзОВ «Простір-М», 2024. 205 с.

#### **Авторський колектив:**

Бушуєва Інна (розділ 9), Ворошило Юрій (розділ 17), Горілик Артем (розділи 2 і 10), Городецька Ірина (розділ 13), Громовик Богдан (передмова, розділи 1 і 4), Грушковська Дзвенислава (розділ 14), Губар Мирослава (розділ 9), Демченко Валерій (розділ 11), Демченко Вікторія (розділ 11), Дорикевич Катерина (розділ 10), Зарічна Тамара (розділ 8), Корнієнко Олександра (розділ 17), Кремінь Юлія (розділ 6), Левицька Оксана (розділ 12), Лукашик Владислав (розділ 12), Литвиненко Ольга (розділ 8), Маганова Тамара (розділ 16), Олійник Сергій (розділ 5), Панькевич Остап (розділи 2 і 7), Пілат Христина (розділ 14), Соловій Оксана (розділ 6), Процик Леся (вірш), Рибачук Анна (розділ 5), Терещук Софія (розділ 3), Ткаченко Наталя (розділи 11 і 16), Фекете Вікторія (розділ 15), Червоненко Наталія (розділ 8), Чухрай Ірина (розділ 15), Шунькіна Софія (розділ 6), Ярмо Наталя (розділ 2).

У монографії наведено узагальнення низки досліджень з управління фармацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Адресовано науковим і науково-педагогічним працівникам, студентам, аспірантам і докторантам закладів вищої фармацевтичної освіти, а також фармацевтичним фахівцям. Опубліковані матеріали відображають думку та наукову позицію авторів.

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Львівського національного медичного університету  
імені Данила Галицького (протокол № 3-ВР від 27.03.2024 р.)

#### **Рецензенти:**

**Костянтин Косяченко** – д.фарм.н., професор, завідувач кафедри організації та економіки фармації Національного медичного університету імені О. О. Богомольця;

**Олена Кривов'яз** – д.фарм.наук, професор, завідувач кафедри фармації Вінницького національного медичного університету імені М. І. Пирогова.

ISBN 978-617-8329-10-5

© Видавництво ТзОВ «Простір-М», 2024

© Колектив авторів, 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Перелік умовних скорочень .....                                                                                                                                                             | 5   |
| ЮВІЛЕЙ КАФЕДРИ .....                                                                                                                                                                        | 6   |
| ПЕРЕДМОВА .....                                                                                                                                                                             | 8   |
| Частина 1. Творчий доробок кафедри організації і економіки фармації<br>Львівського національного медичного університету імені Данила<br>Галицького .....                                    | 11  |
| Розділ 1. Короткий нарис історії кафедри організації і економіки<br>фармації.....                                                                                                           | 12  |
| Розділ 2. Наукові школи кафедри організації і економіки фармації                                                                                                                            | 25  |
| Розділ 3. Студентські наукові дослідження на кафедрі організації і<br>економіки фармації: з досвіду наукового керівника .....                                                               | 33  |
| Частина 2. Фармацевтичний менеджмент: виклики та шляхи їх<br>розв'язання .....                                                                                                              | 48  |
| Розділ 4. Ситуаційний аналіз визначальних викликів для розвитку<br>української фармації до та на початку повномасштабної російської<br>збройної агресії .....                               | 50  |
| Розділ 5. Аналіз фармацевтичного забезпечення населення України в<br>умовах воєнного стану .....                                                                                            | 59  |
| Розділ 6. Волонтерська діяльність студентів-фармацевтів в умовах<br>російсько-української війни.....                                                                                        | 70  |
| Розділ 7. Обґрунтування оптимальної моделі поєднання державного<br>регулювання та саморегулювання у фармацевтичному секторі галузі<br>охорони здоров'я України .....                        | 80  |
| Розділ 8. Практичне оцінювання соціально-психологічного клімату у<br>колективі аптеки .....                                                                                                 | 89  |
| Розділ 9. Особливості впровадження антикризових стратегій для<br>виробничого фармацевтичного підприємства за допомогою<br>показників і критеріїв щодо діагностування кризового його стану . | 99  |
| Розділ 10. Вивчення ставлення фармацевтичних фахівців до<br>рапортування про побічні реакції на лікарські засоби .....                                                                      | 111 |

## РОЗДІЛ 9

# ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ВИРОБНИЧОГО ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ПОКАЗНИКІВ І КРИТЕРІЇВ ЩОДО ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗОВОГО ЙОГО СТАНУ

---

*Мирослава Губар<sup>1</sup>, Інна Бушуєва<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup> Національний медичний університет імені О.О. Богомольця,  
ТОВ «Юрія-фарм»*

*<sup>2</sup> Запорізький державний медико-фармацевтичний університет*

Основна місія підприємств фармацевтичного сектора як соціально значимого сектора галузі охорони здоров'я полягає у забезпеченні населення країни якісними та доступними ЛЗ; донесенні інформації цільовій аудиторії із застосуванням різних елементів маркетингових комунікацій стосовно появи нових ліків, їх ефективності та безпечності у лікуванні певних захворювань, профілактики та підтримки здоров'я [1]. Проте, навіть така надзвичайно важлива галузь потерпає від криз різного характеру.

З огляду на реалії сьогодення можна виділити такі особливості впровадження антикризових стратегій у фармацевтичному бізнесі:

1. Оскільки фармація – всебічно регульована галузь, обрана антикризова стратегія не має порушувати вимог нормативно-правових актів, зокрема комплексу належних фармацевтичних практик. Антикризова стратегія не може суперечити встановленим вимогам щодо виробництва, клінічного та доклінічного дослідження ЛЗ, їхньої реєстрації та фармаконагляду. Також це стосується маркетингових стратегій, а надто коли мова йде про ЛЗ.

2. Для обрання тієї чи іншої антикризової стратегії для фармацевтичного підприємства, власне, як і для будь-якої комерційної структури, необхідно звертати увагу на стадію життєвого циклу підприємства і причини виникнення криз. Цей зв'язок адаптований до специфіки фармації на підставі [12] та продемонстрований в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

*Застосування антикризових стратегій у діяльності виробничого фармацевтичного підприємства залежно від стадії його життєвого циклу\**

| Причина кризового явища                                                                                                          | Антикризова стратегія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стадія життєвого циклу - зародження                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Неефективна стратегія виходу на фармацевтичний ринок.                                                                            | Маркетингова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія, організаційна стратегія, кадрова стратегія, інвестиційна стратегія, антикризова стратегія під контролем кредиторів.                                                                                                                                                                   |
| Високі трансакційні витрати виходу на фармацевтичний ринок.                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Неконкурентоспроможні ЛЗ підприємства.                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Стадія життєвого циклу - ріст                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Неефективна система збуту ЛЗ.                                                                                                    | Інтегрована система управління корпоративними ризиками та кризами, стратегія швидкого і ефективного обслуговування, стратегія скорочення адміністративних витрат.                                                                                                                                                                                       |
| Відсутність потенційних споживачів або їх переорієнтація на препарати-конкуренти.                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Неефективна маркетингово-логістична політика підприємства.                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Стадія життєвого циклу - зрілість                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Негативний імідж підприємства на фармацевтичному ринку                                                                           | Стратегія лідерства з мінімізацією витрат виробництва, стратегія спеціалізації на певній групі ЛЗ, стратегія спеціалізації на обраному сегменті фармацевтичного ринку, стратегія орієнтації на привабливіші напрямки діяльності, стратегія вільної ніші, стратегія вищої якості, стратегія попередження кризи, стратегія зростання, стратегія розвитку. |
| Укладання короткострокових контактів з фармацевтичними організаціями-посередниками, відсутність довгострокового співробітництва. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Високі трансакційні витрати пошуку інформації.                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Стадія життєвого циклу - старіння                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Неефективна система управління фармацевтичним підприємством, у т.ч. фармацевтичною системою якості.                              | Наступальна стратегія, стратегія делегування повноважень, стратегія компромісів і консенсусів, захисна стратегія, стратегія оборони, стратегія злиття, стратегія диверсифікації, стратегія стабілізації, стратегія реструктуризації, стратегія вичікування, стратегія протидії.                                                                         |
| Застаріле обладнання і технології, виробничі лінії не оновлюються.                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Висока плинність кадрів.                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| *Адаптація джерела [12] до особливостей фармацевтичного ринку                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

3. Через значну нестачу спеціалістів реалізація антикризової стратегії не повинна супроводжуватись втратою кваліфікованих кадрів на підприємстві. Відомо, що за оцінками ВООЗ, у 2016 р. нестача робочої сили у світі в системі охорони здоров'я становила 7,2 млн осіб. За прогнозами, до 2035 р. вона збільшиться мало не удвічі — до 12,9 млн осіб [2]. А беручи до уваги недосконалість системи підготовки фармацевтів та значні міграційні чинники, підбирати необхідний персонал стає дедалі складніше.

4. Впровадження антикризової стратегії жодним чином не має порушувати принципи соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність для фармацевтичних підприємств має особливе значення та є складовою їх репутації. В умовах жорстокої конкуренції, коли учасники фармацевтичного ринку пропонують споживачеві низку торгових назв одного і того ж ЛЗ за міжнародною непатентованою назвою за майже однаковою ціною, на перший план виходить такий фактор, як репутація (імідж) фармацевтичного виробника. Соціальна відповідальність допомагає йому отримувати прибуток та/або економити ресурси, особливо якщо йдеться про майбутній розвиток [3].

5. Нерідко топменеджерам фармацевтичних підприємств не вистачає необхідних знань для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства і виведення його з кризи. Тому актуальним є залучення до роботи антикризових менеджерів. Професіоналізм антикризових менеджерів забезпечений поєднанням знань з економіки, фінансів, менеджменту ризиків, умінням їх прогнозувати та застосовувати адекватну профілактику щодо кризових ситуацій, з одного боку, а з іншого — знаннями соціально-економічних особливостей фармацевтичної галузі [4].

Велика кількість підходів до визначення та прогнозування катаклізмів у діяльності фармацевтичного підприємства ґрунтується на подвійній природі будь-якої кризи, яка одночасно створює й руйнує, тобто формує передумови та готує фундамент для подальшого розвитку цього підприємства, звільняє від попередньої стратегії бізнесу. Своєчасне розпізнавання ознак і природи кризи, її локалізація, використання елементів дослідження як міри превентивного оздоровлення і відновлення платоспроможності складають суть цілей діагностики в

антикризовій діяльності організації [5]. Аналіз стану фармацевтичного підприємства нерозривно пов'язаний з такими термінами як [6]:

- симптом – це прояв кризових явищ, які не завжди характеризують істинні причини кризи, але завдяки яким ці причини можна встановити;
- причина – це подія або явище, внаслідок яких проявляються чинники кризи;
- чинник – це явище, зафіксований стан, або встановлена тенденція, що свідчить про появу кризи.

Основними передкризовими симптомами вважаються [7, 8]:

- збільшення рівня заборгованості;
- нестабільність бюджетних надходжень;
- надмірне зростання чисельності персоналу;
- посилення частоти та гостроти внутрішніх конфліктів тощо.

При діагностиці стану фармацевтичного підприємства можуть використовуватися різні критерії та показники [9]:

1) показники виробництва (динаміка виробництва, реальний рівень завантаження виробничих потужностей, темп оновлення основних виробничих засобів, стабільність виробничого процесу, частка науково-дослідних робіт у поточних витратах підприємства, індекс продуктивності та витрат);

2) показники ринкової активності (прибуток на одну акцію, співвідношення ринкової ціни акції та прибутку на одну акцію, дохідність однієї акції, частка виплачених дивідендів);

3) фінансові показники (обсяг прибутку, рівень рентабельності виробництва, аналіз термінів непогашення заборгованості, рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості, частка забезпечення власними джерелами фінансування оборотних засобів);

4) соціальні показники (рівень оплати праці відповідно до середнього показника по галузі, рівень заборгованості із заробітної плати, втрати робочого часу).

Діагностика кризового стану фармацевтичного підприємства залежно від цілей і методів здійснення поділяється на два види:

1. Експрес-діагностика кризи – регулярна оцінка фінансового розвитку підприємства, здійснювана на базі фінансового обліку за стандартними алгоритмами фінансового аналізу. Цей вид діагностики

дозволяє протягом короткого проміжку часу (5–10 днів) з'ясувати проблеми, їх причини, продумати можливі шляхи розв'язання цих проблем і сформулювати пропозиції. Мета експрес-діагностики – виявити причини труднощів, а також сформулювати швидкі заходи порятунку і розподілити необхідні дії в порядку їх терміновості та важливості. Мова йде про розділення короткострокових управлінських рішень, які можуть принести більш-менш швидкий результат, і структурних рішень, результати яких можна відчутти лише через певний проміжок часу.

2. Фундаментальна діагностика кризи здійснюється шляхом аналізу фінансового розвитку підприємства на основі факторного аналізу та прогнозування, і являє собою всебічну і глибоку оцінку поточного стану підприємства, виявлення причин його погіршення та очікуваних тенденцій розвитку [10].

Для загальної оцінки стану підприємства часто використовують таку специфічну величину як «антикризовий потенціал підприємства» (АП), під яким розуміють інтеграцію внутрішніх умов щодо протистояння підприємства впливам зовнішніх негативних чинників, яка уможливорює приведення до ладу всієї господарської діяльності на різних стадіях економічного циклу. Концептуально АП фармацевтичного підприємства можна подати у такому вигляді [10]:

$$\text{АП} = f(V, Y, F, I, T, \text{Int}, \text{In}, P), \quad (1.1)$$

де  $f$  — функціональна залежність;  $V$  — виробничий потенціал підприємства;  $Y$  — потенціал антикризового управління;  $F$  — фінансовий потенціал;  $I$  — інвестиційний потенціал;  $T$  — трансферний потенціал;  $\text{Int}$  — інтегральний потенціал;  $\text{In}$  — інноваційний потенціал;  $P$  — потенціал продукції і послуг.

Залежно від завдань дослідження стан фармацевтичного підприємства може оцінюватися на певний момент часу. Таке дослідження називається діагностикою статичного стану. Аналіз його стану протягом певного періоду часу називається діагностикою процесу. Сьогодні застосовуються різноманітні методи діагностики стану фармацевтичного підприємства, вибір яких залежить від ситуації та часу. До числа найбільш популярних відносяться:

1) аналітичні методи, засновані на здійсненні операцій зі статистичними і фінансовими даними (серед них – трендовий аналіз

системи критеріїв і ознак, аналіз динаміки обмеженого кола показників, аналіз динаміки інтегральних показників);

2) методи експертної оцінки, засновані на отриманні та узагальненні інформації за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань;

3) динамічне програмування – обчислювальний метод розв'язання задач з багатьма змінними величинами (його різновиди – аналіз динаміки рейтингових оцінок на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємства, аналіз факторних регресійних і дискримінантних моделей).

Від об'єктивності пропонованих діагностикою оцінок залежить успіх запобігання кризи або її подолання. При помилкових оцінках обирається неправильний напрямок і підприємство продовжує залишатися в кризовій ситуації або криза ще більше посилюється. Ризик помилок на етапі діагностування можна знизити шляхом одночасного застосування різних способів проведення діагностики. Діагностика кризової ситуації нарівні з методами її подолання є незамінною частиною будь-якої управлінської політики. Як видно з даних рис. 9.1, за допомогою дев'яти етапів вона надає дані, які можна буде використовувати в майбутніх періодах, вказує на помилки та недоліки наявної виробничої та управлінської системи, виявляє причини виникнення кризової ситуації [5].

На першому етапі визначається мета діагностування кризового стану фармацевтичного підприємства, яка полягає у розробленні методичних засад аналізування та оцінювання позитивних і негативних явищ, дії внутрішніх і зовнішніх чинників середовища, котрі призводять до кризового стану підприємства.

Другий етап полягає в окресленні конкретних завдань діагностування кризового стану фармацевтичного підприємства, адже специфіка його діяльності потребує врахування всіх особливостей галузевої приналежності.

Основними завданнями є: визначення об'єктів дослідження «кризового поля» підприємства; здійснення постійного моніторингу виробничо-господарської діяльності та фінансового стану господарюючого об'єкта; формування інформаційної бази, необхідної для аналізування діяльності підприємства та прийняття відповідних управлінських рішень; попереднє оцінювання масштабів кризового стану; дослідження чинників кризового стану підприємства; формування

системи заходів виходу підприємства з кризового стану; використання власних внутрішніх механізмів стабілізації кризового стану підприємства; вироблення прогнозів щодо подальшої діяльності та розвитку підприємства; контроль за результатами реалізації антикризових заходів підприємства.



Рис. 9.1. Управлінська політика фармацевтичного підприємства з діагностики та подолання кризового стану (на підставі джерел [4-12])

На третьому етапі пропонується розробити принципи діагностування кризового стану фармацевтичного підприємства. До принципів діагностування кризового стану належать: передбачення і постійна готовність до можливого погіршення виробничо-господарської діяльності та фінансового стану підприємства; диференціація кризових явищ за ступенем їх небезпеки для виробничо-господарської діяльності підприємства; гнучкість і адаптивність у прийнятті управлінських рішень в умовах кризового стану; адекватність реакції та швидкості реагування керівництва підприємства на непередбачувані ситуації, що виникають в умовах кризи; інтегрування; мобільність.

Четвертий етап полягає у визначенні основних напрямів аналізування та оцінювання кризового стану фармацевтичного підприємства. На даному етапі аналізують за даними напрямками основні показники діяльності підприємства.

На п'ятому етапі розраховують основні показники діяльності за напрямками оцінювання кризового стану фармацевтичного підприємства. Для цього спочатку необхідно здійснити відбір і групування основних показників за кожним напрямом оцінювання кризового стану підприємства [11].

Найважливішою умовою вибору основних показників є те, що вони мають характеризувати найважливіші сфери виробничої, господарської та фінансової діяльності підприємства. Вибір цих показників обумовлений також тим, що вони охоплюють основні аспекти діяльності підприємства (ліквідність, фінансову стійкість, прибутковість – ефективність використання капіталу, оборотність – інтенсивність використання капіталу тощо) і не дублюють один одного, а також домінують у своїй групі й характеризують однакову спрямованість динаміки показників цієї групи [11].

На шостому етапі пропонується розрахувати узагальнені показники рівня стійкості фармацевтичного підприємства до кризи за окремими групами основних показників:

$$Up_{(1)} = I_{(1.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(1.2)j} \cdot K_{1.2} + I_{(1.3)j} \cdot K_{1.3} + I_{(1.4)j} \cdot K_{1.4} + \dots + I_{(1.m)j} \cdot K_{1.m} \quad (1.2)$$

$$Up_{(2)} = I_{(2.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(2.2)j} \cdot K_{2.2} + I_{(2.3)j} \cdot K_{2.3} + I_{(2.4)j} \cdot K_{2.4} + \dots + I_{(2.m)j} \cdot K_{2.m} \quad (1.3)$$

$$Up_{(n)} = I_{(n.1)j} \cdot K_{n.1} + I_{(n.2)j} \cdot K_{n.2} + I_{(n.3)j} \cdot K_{n.3} + I_{(n.4)j} \cdot K_{n.4} + \dots + I_{(n.m)j} \cdot K_{n.m} \quad (1.4)$$

де  $U_p$  – узагальнений показник рівня стійкості до кризи за  $n$ -ним напрямом дослідження  $j$ -го підприємства;  $m$  – кількість показників  $I$ ;  $I$  – показники за напрямом оцінювання кризового стану;  $K$  – коефіцієнт вагомості кожного показника.

На сьомому етапі на основі середнього арифметичного зі значень узагальнених показників обчислюється сумарний показник рівня стійкості фармацевтичного підприємства до кризи з урахуванням внутрішніх чинників за формулою:

$$СПСК_в = \sum_{n=1}^K U_{P_{nv}}, \quad (1.5)$$

де  $СПСК_в$  – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням внутрішніх чинників;  $U_{P_{nv}}$  – узагальнений показник  $n$ -го напрямку оцінювання рівня стійкості підприємства до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища;  $k$  – кількість напрямів оцінювання рівня стійкості підприємства до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища.

На основі середнього арифметичного зі значень узагальнених показників чинників зовнішнього середовища підприємства пропонується обчислити сумарний показник рівня стійкості фармацевтичного підприємства до кризи з урахуванням зовнішніх чинників за формулою:

$$СПСК_з = \sum_{n=1}^K U_{P_{nz}} \quad (1.6)$$

де  $СПСК_з$  – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням зовнішніх чинників;  $U_{P_{nz}}$  – узагальнений показник  $n$ -ї групи чинників зовнішнього середовища підприємства оцінювання рівня його стійкості до кризи;  $k$  – кількість груп оцінювання рівня стійкості підприємства за основними чинниками зовнішнього середовища.

Оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на кризовий стан фармацевтичного підприємства пропонується здійснювати на основі визначення загального показника стійкості підприємства до кризи за формулою:

$$ЗПСК = СПСК_в + СПСК_з \quad (1.7)$$

де ЗПСК – загальний показник стійкості підприємства до кризи; СПСКв – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи, що враховує чинники внутрішнього середовища підприємства; СПСКз – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи, що враховує чинники зовнішнього середовища підприємства.

На восьмому етапі комплексної моделі діагностування на основі оцінювання рівня стійкості до кризи для кожного фармацевтичного підприємства формують узагальнений висновок про його кризовий стан і розробляють комплекс заходів стратегічної спрямованості щодо виходу з нього, які пов'язані з мобілізацією і повним використанням внутрішніх ресурсів підприємства, нормалізацією поточної та перспективної діяльності, пошуком ефективних форм санації підприємства.

На дев'ятому етапі рекомендують кожному фармацевтичному підприємству контролювати розвиток кризи на основі аналізування ефективності чинної антикризової стратегії та вносити необхідні корективи [11].

### **Висновки**

Для успішної протидії кризовим ситуаціям менеджментом створюється антикризова стратегія – комплексний довгостроковий план дій з недопущення кризових ситуацій та реалізації діагностики стану підприємства і його окремих підсистем. Існує широка класифікація антикризових стратегій.

До ключових інструментів антикризових стратегій належать моніторинг, контроль, реструктуризація, реінжиніринг та санація. Застосування антикризових стратегій у фармацевтичній галузі має свої особливості, які зумовлені особливостями, у яких фармацевтичні підприємства здійснюють свою діяльність.

При діагностиці стану фармацевтичного підприємства можуть використовуватися різні критерії та показники, зокрема комплексні та експрес-перевірки, аналіз показників діяльності, антикризовий потенціал підприємства.

### **Література**

1. Ольховська, А. Б., Малий В. В. Теоретико-методичні аспекти формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями

фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2019, № 1 (57). С. 41-50. DOI : <https://doi.org/10.24959/uekj.19.1>.

2. Кваліфікаційні вимоги до фармацевтичних працівників: сучасна оцінка у світовій та вітчизняній практиці. URL: <http://medicallaw.org.ua/spisok-novin/novina/article/kvalifikaciini-vimogi-do-farmaceutichnikh-pracivnikiv/>

3. Ткаченко Н. О. Соціальна відповідальність у професійній діяльності фахівців фармації : монографія; за науковою редакцією професора Б. П. Громова. Запоріжжя : Вид-во ЗДМУ, 2018. 217 с.

4. Жалінська І.В. Контефт В.П. Сучасні заходи антикризового управління на фармацевтичних та аптечних підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами*. 2016, №14. С. 352-356. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/73.pdf>.

5. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2015. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана.

6. Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М. Управління ризиками та кризами (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навчальний посібник. К.: Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2011. 68 с.

7. Simola S. Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*. 2014, Vol. 38(5). P. 485-503.

8. Сиром'ятникова О. В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка і регіон*. 2014, № 6. С. 47-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_6_10)

9. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2011, № 4 (20). С. 49-53.

10. Шконда В. В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42. С. 167–175.

11. Юрик Н.Є. Методичні вказівки проведення практичних занять і виконання самостійних завдань з курсу «Антикризове управління». Для студентів стаціонарної й заочної форм навчання економічних спеціальностей. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2017. 43 с.

12. Михайленко О.В., Майстеренко А.В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 371. С.63–69. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a11a0038-0223-4848-b85d-09767e884f7c/content>.