

УДК 615.12: 658.011.1

В. М. Хоменко, А. С. Немченко\*, І. К. Ярмола, І. В. Сушаріна\*

*Донецький національний медичний університет ім. М. Горького**\*Національний фармацевтичний університет*

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛОЖЕНЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Встановлено, що успішна діяльність фармацевтичних підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища значною мірою залежить від використання принципів і функцій менеджменту. Визначено, що основою ефективного функціонування на ринку є використання стратегічного менеджменту. Проведено комплексний аналіз еволюції управлінських систем, досліджена їхня сутність та механізм реалізації. Проаналізовані основні причини виникнення «стратегічних вікон», обґрунтовано механізм їх закриття шляхом впровадження інтеграційної системи управління, яка відповідає міжнародним стандартам управління.*

**Ключові слова:** менеджмент; стратегічний менеджмент; фармацевтичні підприємства; «стратегічні вікна»; управлінські системи

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективна діяльність фармацевтичних підприємств в умовах ринкової економіки залежить від багатьох чинників, серед яких переважна більшість науковців та практичних спеціалістів у галузі фармації виділяють менеджмент. Еволюційні процеси розвитку вітчизняної фармації потребують адаптації національного менеджменту до рівня загальносвітової теорії і практики управління, яке пов'язане з вирішенням проблеми постійного розвитку організації у відповідності до мінливих умов зовнішнього середовища.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання, присвячені аналізу існуючих систем управління, їх адаптація до практичної діяльності фармацевтичних підприємств та теоретичні й практичні аспекти стратегічного менеджменту досліджувалися у численних роботах закордонних та вітчизняних авторів [1,7,10,11].

### ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Стратегічний менеджмент, який сьогодні є основою ефективного функціонування фармацевтичних підприємств на ринку, відіграє знач-

ну роль у загальному управлінні їхньою господарською діяльністю. Однак, практика доводить, що тільки близько 5% існуючих суб'єктів господарювання розробляють стратегію розвитку організації, базові ділові стратегії та проводять стратегічну сегментацію і стратегічний аналіз.

В «Енциклопедичному словнику бізнесмена» наводиться визначення стратегічного менеджменту як управлінської діяльності фірми з розробки її цілей і політики, довгострокових цілей і орієнтирів щодо зміцнення позицій на ринку та розробки принципово нових напрямків, що дозволяє організації залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог й ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки та посилення рівня конкурентного середовища [5].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Головною метою цієї статті стало обґрунтування основних підходів до реалізації теоретичних положень стратегічного менеджменту та впровадження їх у практичну діяльність підприємств фармацевтичного профілю.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ретроспективний аналіз еволюції управлінських систем за ознаками зовнішнього середовища дозволив нам визначити їхню трансформацію на різних етапах розвитку комерційної діяльності підприємств. Зокрема визначено, що зовнішнє середовище може бути представлено

такими трьома характеристиками: ступінь звичності (від звичайних до несподіваних і зовсім нових), темп змін (може бути значно повільнішим, відповідним або швидшим, ніж реакція фірми) та прогнозованість майбутнього (як повторення минулого, визначеного шляхом екстраполяції, частково передбачене або зовсім непередбачене). За такими умовами система управління організацією послідовно змінювалась разом з основним механізмом самореалізації, що узагальнено представлено на рисунку 1.

Найбільш спрощеною з представлених управлінських систем є система, побудована на основі контролю, яка базується на управлінні нормами і стандартами трудових процесів, фінансовому контролі, у тому числі складанні поточних бюджетів. Єдиною умовою її ефективного застосування є повільність змін у зовнішньому середовищі.

Однак, навіть незначне прискорення темпів впливу зовнішніх факторів на організацію вже потребує відповідної реакції останньої у вигляді пролонгації тенденцій минулого на майбутню ситуацію та екстраполяції фактичних показників діяльності на довгострокову перспективу.

Починаючи з середини 80-х рр. минулого століття, складність і кількість факторів зовнішнього середовища значно активізувалась, що змусило фармацевтичні підприємства з метою ефективного пристосування до ситуації опанувати і впровадити у практику стратегічне планування, основний принцип якого — забезпечення адаптивності організації до оточуючих змін, шляхом реалізації управлінського процесу створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенціальними можливостями і шансами у сфері маркетингу. При цьому діаметрально змінюється принцип планування: при достроковому плануванні — від минулого до майбутнього, при стратегічному плануванні — від майбутнього до сьогодення, а екстраполяція змінюється комплексним стратегічним аналізом, під час якого особливу увагу приділяють факторам макроекономічного розвитку, соціально-демографічним факторам та новітнім розробкам у медичній та фармацевтичній галузях.

Проаналізована нами система управління на основі гнучких експертних рішень — це система, яка дозволяє підприємству своєчасно реагувати на негативний (або позитивний) і стрімкий розвиток ринкової ситуації у реальному масштабі часу.

Схарактеризовані вище системи управління фармацевтичною організацією не є всеосяжни-

ми та не заперечують одна одну. Кожна з них має право на практичну реалізацію як самостійної управлінської системи, так і в різноманітних їх комбінаціях.

Але постійне зростання рівня нестабільності умов підприємницької діяльності спрямовує фірми на стратегічне управління, основою якого є розробка і реалізація довгострокової стратегії для укріплення власних позицій у конкурентній боротьбі за допомогою стратегічного планування, удосконалення структури, системи і механізмів взаємодії його окремих ланцюгів. Треба зазначити, що керівники фармацевтичних підприємств незалежно від вертикального або горизонтального розподілу праці далеко не завжди в управлінській діяльності застосовують принципи стратегічного менеджменту, використання якого передбачає наявність у керівника таких практичних умінь:

- здатність моделювати поточну і майбутню ситуацію;
- спроможність виявляти зміни (позитивні і негативні) та розробляти стратегію адаптації до них;
- здатність використовувати надійні методи протистояння до негативних змін;
- організаторські та управлінські якості і вміння щодо впровадження теорії стратегії у практичну діяльність.

Однак, основні причини невизначеності зовнішнього середовища, такі як конкуренція, коливання ділової активності і ринкової кон'юнктури, стали для вітчизняних підприємств традиційним полем діяльності. Фармацевтичну галузь та фармацевтичний ринок все більш деактивізує новий темп змін, пов'язаний зі змінами в економічній структурі. Ми вважаємо, що у першу чергу, це є результатом впливу інституційних факторів як об'єктивних, так і суб'єктивних, які призвели до радикальних змін в економічному середовищі. Так, невизначеність соціально-економічних процесів у країні змінила нелінійність таких показників як співвідношення витрат на охорону здоров'я в цілому та смертність [15]. За останнє десятиріччя склалася парадоксальна ситуація: витрати на охорону здоров'я і рівень смертності у країні пов'язані між собою обернено пропорційно, про що свідчить рисунок 2.

Це демонстрація слабких позицій стратегічного менеджменту на інституційному рівні щодо питань демографічної політики у демографічній сфері, а також у галузі охорони здоров'я, моніторингу використання бюджетних коштів, рівня захворюваності, смертності та в цілому геополітичній перспективі країни.

Для деталізації зовнішніх змін нами визначено, що за частотою виникнення і темпів їх можна класифікувати на безперервні та несподівані (раптові). Безперервні зміни зовнішнього середовища — це зміни, які можна очікувати і передбачати. Наприклад, демографічні зміни, міграція трудових ресурсів, коливання попиту і пропозиції (навіть для ситуації епідеміологічного характеру, сезонності тощо), падіння (зростання) платоспроможності споживачів, коливання курсу національної валюти, рівень захворюваності та інше.

Більшу загрозу для ефективної реалізації принципів і методів стратегічного менеджменту становлять несподівані (раптові) зміни зовнішнього середовища. Їх незвичність, дискретність, раптовість можуть призвести до непередбачених результатів. Загальна система планування, у тому числі довгострокового і стратегічного, система управління, механізмом реалізації якої є стратегічний менеджмент, не можуть адапту-

ватися до таких різких змін і своєчасно на них реагувати. Виникають «стратегічні вікна» (СВ), не закриття яких може призвести до втрати конкурентноздатності продукції, лідируючих позицій на ринку, частки ринку і, як результат, падіння всіх економічних показників успішної діяльності фірми та дискредитація її іміджу в цілому. Нами визначені причини виникнення «стратегічних вікон» та деталізовано механізм їх закриття на рівні фармацевтичного підприємства. До передумови появи СВ слід віднести впровадження нових технологій на фармацевтичних підприємствах, які призводять до ряду змін, у першу чергу в реконструкції і технічному переоснащенні виробництва за правилами GMP і, як наслідок, в асортиментній, ціновій, інноваційній політиках, підвищують ефективність використання ресурсів підприємства та стимулюють удосконалення базової системи управління, що у свою чергу складається: з менеджменту інформаційної безпеки (міжнародний стандарт



Рис. 1. Модифікація управлінських систем, їх сутність та механізм реалізації

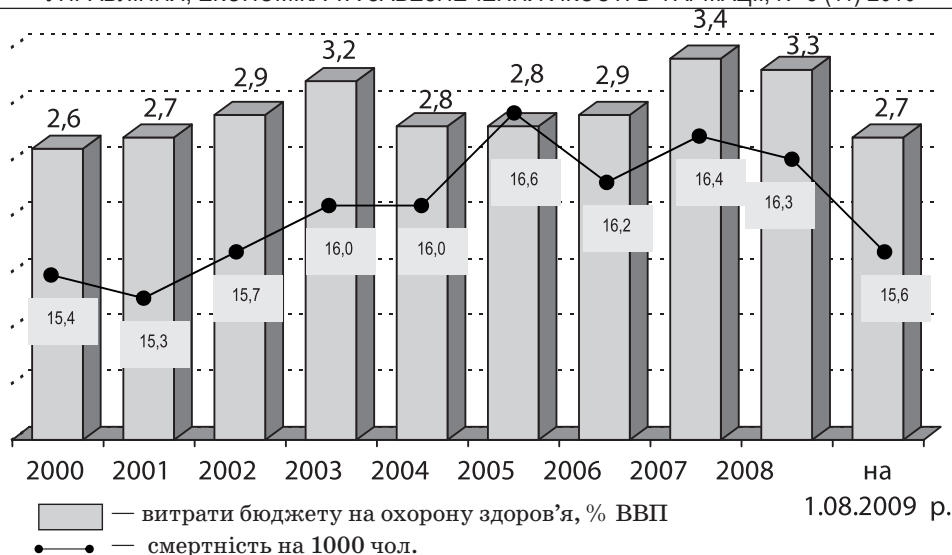


Рис. 2. Динаміка витрат на охорону здоров'я і смертність по Україні

ISO 27001: 2005); менеджменту управління бізнес проектами (міжнародний стандарт ОРМЗ); менеджменту виробничої безпеки та охорони праці (міжнародний стандарт OHSAS 18001: 1999 та/або SA 8000); менеджменту якості (міжнародний стандарт ISO 9001: 2000, який враховує всі процеси підприємства); та екологічного менеджменту (міжнародний стандарт ISO 14001: 2004). Недооцінка підприємством хоча б однієї з наведених систем менеджменту призводить до захвату відкритого СВ конкурентами та посилення їх позицій на ринку [2,3,6,12].

До інших причин виникнення СВ ми віднесли недооцінку основними конкурентами перспективи появи нових сегментів ринку та нових каналів розподілу товарів; недосконалість нормативно-правового регулювання фармацевтичної діяльності; часткову або повну переорієнтація ринку, вихід на зарубіжні ринки, підвищення конкурентної боротьби між вітчизняними та іноземними суб'єктами ринку у зв'язку зі вступом України до СОТ. За таких умов основні завдання стратегічного менеджменту полягають у тому, щоб вчасно реагувати на зміни і звести до мінімуму можливість витрат.

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

1. Обґрунтована значущість застосування стратегічного менеджменту як управлінської системи в фармацевтичній галузі охорони здоров'я і фармацевтичній галузі економіки України. Контактна інформація: Ірина Іванівна Хандош, кафедра управління інноваційною економікою підприємств, Київський національний університет економіки і статистики, вул. Шевченка, 105/5, м. Київ, Україна, тел. +380 45 71-81-45, e-mail: ihandosh@ukr.net
2. Проведена класифікація змін зовнішнього середовища за частотою їх виникнення та

темпов змін. Деталізовано, що несподівані (раптові) зміни є причиною виникнення «стратегічних вікон», «незакриття» або ігнорування яких може призвести до суттєвих негативних наслідків у всіх сферах діяльності підприємства.

3. Визначені основні передумови появи «стратегічних вікон» та запропоновано механізм удосконалення базової системи менеджменту як інтеграційної стратегічної системи, що відповідає міжнародним стандартам управління і дозволяє підприємству контролювати появу нових «стратегічних вікон», а також управляти їх «закриттям» та переорієнтацією на отримання ринкового карт-бланшу.
4. Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка наукового обґрунтування стратегії дій у рамках інтегративної системи управління, яка дозволить фірмі не тільки компенсувати витрати (кількісного і якісного складу), але й отримати перевагу над конкурентами, повністю закриваючи СВ і ліквідувати причини їх виникнення.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Ансофф І. Стратегическое управление [пер. с англ.]/И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Навароубасов, Р. Додаток 20.05.2010. Методи системи забезпечення якості на фармацевтичних підприємствах//Вісник фармакології та фармації. — 2006. — № 4. — С. 32–37.
3. ГНД 01.001.98 GMP. Належна виробнича практика GMP. — К.: Держкоммедбіопром, 1998. — 126 с.

4. ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. Вимоги. — Держстандарт України, 2001. — 22 с.
5. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика/За заг. ред. М. І. Молдованова. — К.: Техніка, 1993. — 856 с.
6. Костюк Г. В. Стандартизація проектних процесів на прикладі фармацевтичних підприємств/Г. В. Костюк, Я. М. Деренська//Управління, економіка та забезпечення якості у фармації. — 2000. — Том 1. — № 10. — С. 62–67.
7. Мнушко З. Н. Стратегическое планирование как составляющая эффективного управления аптечным предприятием/З. Н. Мнушко, Е. В. Тутутченко, И. В. Пестун//Провизор. — 2005. — № 17. — С. 14–16.
8. Хоменко В. М. Аналіз чинників державного управління в законодавчих актах про лікарські засоби та фармацевтичну діяльність у країнах СНД/В. М. Хоменко, А. С. Немченко, І. К. Ярмола//Вісник фармації. — 2006. — № 4. — С. 13–17.
9. Хоменко В. М. Проблеми формування регуляторної політики у фармацевтичній галузі/В. М. Хоменко//Вісник фармації. — 2007. — № 2. — С. 45–48.
10. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент/М. Б. Шифрин — СПб.: Питер, 2008. — 240 с.
11. Щадрин А. Некоторые аспекты практической реализации процессного подхода/А. Щадрин//Стандарты и качество. — 2003. — № 6. — С. 52–57.
12. Яремчук А. А. Актуальность внедрения интегрированных систем менеджмента на фармацевтических предприятиях / А. А. Яремчук, А. В. Александров // Ремедиум. — 2007. — № 7. — С. 20–24.
13. Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, PMI Publishing Division, 1996. — P. 94–98.
14. Dianne Galloway. Mapping Work Processes. — ASQ, 1994. — 89 p.

### УДК 615.12:658.011.1

**В. Н. Хоменко, А. С. Немченко, И. К. Ярмола, И. В. Сушарина**  
**ОБОСНОВАНИЕ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛОЖЕНИЙ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРАКТИЧЕСКОЙ**  
**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Установлено, что успешная деятельность фармацевтических предприятий в условиях изменяющейся внешней среды в значительной степени зависит от использования принципов и функций менеджмента. Определено, что основой эффективного функционирования на рынке является использование стратегического менеджмента. Проведен комплексный анализ эволюции управленческих систем, определена их сущность и механизм реализации. Проанализированы основные причины возникновения «стратегических окон», обоснован механизм их закрытия путем внедрения интеграционной системы управления, отвечающей международным стандартам управления.

**Ключевые слова:** менеджмент, стратегический менеджмент, фармацевтические предприятия, «стратегические окна», управленческие системы.

### UDK 615.12:658.011.1

**V. N. Homenko, A. C. Nemchenko, I. K. Yarmola, I. V. Susharina**  
**Ground of going near realization of positions of strategic management**  
**in practical activity of pharmaceutical enterprises**

It is set that successful activity of pharmaceutical enterprises in the conditions of changing external environment largely depends on the use of principles and management functions. It is certain that basis of the effective functioning at the market is the use of strategic management. The complex analysis of evolution of the administrative systems is conducted, their essence and mechanism of realization is certain. Principal reasons of origin of «strategic windows» are analysed, the mechanism of their closing is grounded by introduction of integration control the system, answering the international standards of management.

**Key words:** management, strategic management, pharmaceutical enterprises, «strategic windows», administrative systems.

*Адреса для листування:*

61168, м. Харків, вул. Блюхера 4,  
 кафедра ОЕФ НФаУ, (057) 267-91-70.

*Надійшла до редакції:* 27.05.2010