

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
АКАДЕМІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КУЯВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВЛОЦЛАВЕКУ  
ВИЩА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ (ISMA)  
БАЛТІЙСЬКА МІЖНАРОДНА АКАДЕМІЯ  
ЦЕНТР УКРАЇНСЬКО-ЄВРОПЕЙСЬКОГО НАУКОВОГО  
СПІВРОБІТНИЦТВА  
*за сприяння міжнародних організацій, медичних асоціацій  
та об'єднань*

МІЖНАРОДНА НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ

**«СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЗМІН  
В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я:  
МОДЕРНІЗАЦІЯ, ЯКІСТЬ, КОМУНІКАЦІЯ»**

*31 травня 2024 року  
м. Одеса, Україна*

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

**Запорожан Валерій Миколайович** – ректор Одеського національного медичного університету, доктор медичних наук, професор, академік НАМН України (головний редактор);

**Орабіна Тетяна Миколаївна** – директор Департаменту медичних послуг Міністерства охорони здоров'я України, асистент кафедри менеджменту охорони здоров'я Національного медичного університету імені О.О. Богомольця;

**Марічерда Валерія Геннадіївна** – перший проректор Одеського національного медичного університету, доктор медичних наук, професор (науковий редактор);

**Дьякон Роман** – президент правління Вищої школи менеджменту інформаційних систем (ISMA), доктор технічних наук, професор, академік;

**Бука Станіслав** – ректор Балтійської міжнародної академії, доктор економічних наук, професор;

**Борц Вікторія Ігорівна** – гарант освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом», професор кафедри менеджменту охорони здоров'я Одеського національного медичного університету, доктор економічних наук;

**Опря Євген Васильович** – завідувач кафедри психіатрії, наркології, медичної психології та психотерапії Одеського національного медичного університету, доктор медичних наук, професор;

**Мельник Євгенія Олександрівна** – керівник Академії Національної служби здоров'я України;

**Сєбов Денис Михайлович** – директор Комунального некомерційного підприємства «Міська клінічна лікарня № 10» Одеської міської ради, доктор медичних наук, професор;

**Гавриченко Дмитро Георгійович** – медичний директор Товариства з обмеженою відповідальністю «Дім медицини», доктор медичних наук, професор;

**Вартанова Олена Вікторівна** – професор кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну, старший науковий співробітник Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені К.В. Мамутова» Національної академії наук України, практичний психолог, доктор економічних наук, професор;

**Рудінська Олена Володимирівна** – завідувач кафедри менеджменту охорони здоров'я Одеського національного медичного університету, кандидат економічних наук, доцент;

**Кусик Наталія Львівна** – начальник навчально-методичного відділу Одеського національного медичного університету, кандидат економічних наук, доцент.

С 91 **Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, комунікація:** Міжнародна наукова конференція, 31 травня 2024 року, м. Одеса. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 192 с.

ISBN 978-966-397-406-4

До збірника матеріалів конференції увійшли тези доповідей, які стали предметом обговорення учасників Міжнародної наукової конференції «Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, комунікація» у м. Одесі 31 травня 2024 року у Одеському національному медичному університеті.

Збірник зібраний науковими фахівцями Одеського національного медичного університету і розрахований на наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів.

УДК[005.5:614]-043.7"313"(062.552)

ISBN 978-966-397-406-4

© Одеський національний медичний університет, 2024  
© Українсько-польське наукове видавництво  
«Liha-Pres», 2024

Специфіка застосування штучного інтелекту в медицині в контексті інновацій та загроз	
<b>Князькова Валентина Яківна, Криленко Володимир Ігорович....</b>	<b>159</b>
The implementation of artificial intelligence technologies in healthcare during martial law and war	
<b>Kolesnikov Yevhennii Borysovych, Kolomiets Nataliia Mykolaivna ...</b>	<b>162</b>
Впровадження технологій штучного інтелекту в галузі охорони здоров'я	
<b>Кузмичова Анастасія Сергіївна .....</b>	<b>166</b>
Інноваційні рішення штучного інтелекту для вдосконалення діагностики та терапії	
<b>Черленюк Юрій Юрійович.....</b>	<b>170</b>

## **СЕКЦІЯ 8. НАГАЛЬНІ ПИТАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Особливості формування стратегії управління бізнесом в приватних фармацевтичних підприємствах	
<b>Мартинюк Олена Анатоліївна, Добровольська Інна Володимирівна .....</b>	<b>175</b>
Формування концепції системного розвитку ЗВО в галузі охорони здоров'я	
<b>Мартинюк Олена Анатоліївна, Матюшенко Пилип Миколайович.....</b>	<b>179</b>
Формування системи менеджменту якості в управлінні фармацевтичним підприємством	
<b>Мартинюк Олена Анатоліївна, Попова Марина Олександрівна..</b>	<b>183</b>
Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації роботи менеджера сфери охорони здоров'я	
<b>Мартинюк Олена Анатоліївна, Чернова Тетяна Михайлівна.....</b>	<b>187</b>

## **СЕКЦІЯ 7. НАГАЛЬНІ ПИТАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-406-4-46>

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В ПРИВАТНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

***Мартинюк Олена Анатоліївна***

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я  
Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна*

***Добровольська Інна Володимирівна***

*магістр за спеціальністю 073 – Менеджмент  
Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна*

Фармацевтичний ринок України як складна соціально-економічна система активно демонструє динамічний розвиток окремих його сегментів та засвідчує зростання попиту кінцевих споживачів на продукцію галузі, вдосконалення товарного асортименту, розвиток фармацевтичних торговельних мереж. Становлення українського фармацевтичного ринку відбувається під впливом державної політики в частині забезпечення споживачів доступними лікарськими засобами, а також засвідчує гостру конкуренцію в сфері виробництва, дистрибуції й споживання між вітчизняними та іноземними виробниками фармацевтичної продукції, аптечними торговельними мережами, фармацевтичними дистриб'юторами в частині реалізації фармпрепаратів та аптечними закладами [7].

Ринок фармацевтичної продукції є одним із найбільш швидкозростаючих у світі, через постійні інновації та модернізації лікарських засобів та медичного обладнання. Проте медикаменти випускає переважно невелика кількість розвинутих країн. Частка найбільших виробників лікарських засобів до яких відносяться США, Японія, Франція, Німеччина, Великобританія, Італія, Швейцарія, Іспанія, Нідерланди перевищує 75%. Україна перебуває у залежності від зарубіжних виробників медпрепаратів і не забезпечує потреб населення. Та в той же час фармацевтика в Україні –

це галузь, яка розвиває національну економіку. В ній задіяні лише 0,15% працівників від загальної кількості зайнятих, але вони створюють 0,83% ВВП країни і забезпечують 24 млрд грн доданої вартості [9].

Місткість світового ринку фармпродукції оцінюють у 1089 млрд доларів США, а українського ринку фармпродукції – 3,418 млрд доларів США. Темпи зростання цього ринку, як правило, перевищують темпи зростання ВВП, внаслідок чого галузь стає потенційно привабливою для входження у неї суб'єктів із інших галузей. За даними Міністерства економіки України, темпи зростання ВВП у 2022 р. мали б становити 3,8 %, у 2023 р. – 4,7 % та у 2024 р. – 5 %. Очікувані темпи розвитку роздрібного ринку фармпродукції у цей період мали б досягти 14–19 % у національній валюті. Для прикладу, в національній валюті місткість ринку фармпродукції України у 2020 р. становила 133824,47 млн грн, що на 17,059 млн грн (14,61 %) більше ніж у 2019 р. У його структурі близько 85 % займав аптечний сегмент та 15 % – госпітальний (2020 р.) [8].

Але військова агресія РФ в Україну внесла свої корективи як структуру ринку фармацевтичної продукції, так і сегментування асортиментної потреби в препаратах та медичних матеріалах.

Вторгнення РФ в Україну значно погіршило стан фармацевтичної галузі і змусило стикнутися із низкою нових проблем та погіршенням ситуації з вже наявними. Як зазначає німецька медіакорпорація «Deutsche Welle», «у перші дні повномасштабного вторгнення Росії в Україну перестали працювати 90 відсотків аптек. Там, де це можливо було зробити, українці розкупили найбільш затребувані препарати» [2].

Основними проблемами унеможливлення роботи аптечних установ та фармацевтичних підприємств були: відсутність персоналу, адже в основному в аптеках працювали жінки, велика кількість яких виїхала з місць свого постійного проживання або в інші регіони України, або закордон; певна кількість робітників цієї сфери пішли у лави ЗСУ; логістичні проблеми через бойові дії в певних районах, які на певний час унеможливили перевезення фармацевтичних продуктів та сировини будь-яким чином, а також заблокували доступ до складів з ліками та іншими товарами; складнощі з процесами ліцензування, контролю якості та імпорту лікарських засобів [2].

Спираючись на дослідження фармацевтичного ринку України, припустимо що, економічна кон'юнктура українського ринку фармацевтичної продукції та динаміки розвитку окремих його сегментів дає змогу розглянути основні напрямки конкурентної боротьби та визначити пріоритетні орієнтири для формування напрямки розробки стратегії [3, 4, 5]:

– існує велика конкуренцію між вітчизняними та закордонними фармацевтичними підприємствами-виробниками, а також світовими лідерами фарміндустрії;

– активний розвиток підприємств суміжних галузей (біотехнології, харчової, переробної промисловості), які можуть вийти на ринок фармпродукції;

– значний тиск із боку товарів-субститутів, а також велика конкуренція з боку оригінальних та генеричних препаратів; біологічно активних добавок тощо;

– створюється конкуренція за домінування у госпітальному/аптечному сегментах та представлення власних інтересів в каналах розподілу фармпродукції (на рівні лікарів, гуртовиків, провізорів тощо);

– активно розвивається конкуренція на рівні гуртово-роздрібною торгівлі – формування мереж аптек під егідою власності складів гуртової торгівлі, тиск із боку мережі локальних аптек, які об'єднані у гуртові організації тощо, які сукупно розширюють та ускладнюють конкурентну боротьбу на ринку;

– існує певний тиск з боку споживачів, які через низькі бар'єри доступу до інформації стали обізнанішими у характеристиках фарм-препаратів, та набули здатності звернення до широкого кола суб'єктів ринку надання медичних послуг, зокрема консультаційних (у зв'язку із впровадженням електронної медичної системи Helsi, розвитком приватних кабінетів тощо).

Очевидно, у секторах виробництва ліків та гуртово-роздрібною торгівлі фармпрепаратами слід очікувати подальшої консолідації бізнесу та виходу із ринку слабких контрагентів через їхню низьку платоспроможність, обмежений доступ до ресурсів та інші фактори, що формують сприятливе інституційне середовище для активного використання кластерних технологій та моделей у фармсекторі.

Тому існує необхідність в визначенні адаптивних орієнтирів, для поступового розвитку приватного фармацевтичного підприємства, навіть в сучасних надскладних умовах, воєнних дій.

В системі управління підприємством потрібно започаткувати наступні напрямки:

– створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовищ;

– знизити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства;

– швидко реагувати на зміни та вносити відповідні виправлення до стратегії, яка реалізується на цьому етапі діяльності суб'єкта господарювання;

– визначити потрібний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають можливість досягти його стратегічних завдань.

Оптимізації та найкращому узгодженню планів допомагає процесний підхід, коли планування збуту, виробництва та фінансів розглядається як єдиний бізнес-процес. При цьому інтегратором збуту та виробництва (організатором і виконавцем планування й відповідно основним координатором обсягів виробництва, постачання та величини запасів продукції на складах всього асортименту підприємства) визначається окремим спеціалістом за допомогою автоматизованих систем управління.

### Література:

1. Вавулін О.І. Управління підприємствами фармацевтичної галузі на основі логістичних підходів. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/27.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/27.pdf)

2. Логінова О. Управління логістичною діяльністю фармацевтичних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. URL: [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/15901/1/ujae\\_2023\\_r01\\_a3.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/15901/1/ujae_2023_r01_a3.pdf)

3. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

4. Мартинюк О. А. Впровадження стандартів якості в галузі охорони здоров'я у воєнний час. *The 35th International scientific and practical conference "Modern methods of solving scientific problems of reality"* (September 05 – 08, 2023) Varna, Bulgaria. International Science Group. 2023. 195 p. URL: <https://isg-konf.com/modern-methods-of-solving-scientific-problems-of-reality/>

5. Мартинюк О. А. Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 75–79.

6. Таранич, О., Іжаківська, Я. Використання інтегрованих показників ефективності в управлінні фармацевтичними компаніями в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-66>

7. Шандрівська О., Цветковська А. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2022. № 1(9). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27443/220198verstka-58-70.pdf>

8. Шевчук, П., Дергалюк, Б. Перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-69>.