

crease the efficiency of the enterprise]. *Marketynh v Ukraini*, no. 3 (2011): 22-28.

“Tipovaya struktura biznes-protsessov” [Typical structure of business processes]. Grupa kompaniy «Sovremennyye tekhnologii upravleniya». [http://www.businessstudio.ru/navigator/frameworks/Manufacturing%20Process%20Framework%20\(Business%20Studio\).pdf](http://www.businessstudio.ru/navigator/frameworks/Manufacturing%20Process%20Framework%20(Business%20Studio).pdf)

Tupkalo, S. V., and Tupkalo, V. N. “Metod sinteza piramidy protsessnogo menedzhmenta predpriyatiya” [Method of synthesis of the pyramid of process management of the enterprise]. *Systemy obrobky informatsii*, no. 8 (2010): 165-173.

Verba, V. A. “Harmonizatsiia protsesnoho ta proektnoho pidkhopu do upravlinnia rozvytkom kompanii” [Harmonization of the process and project approach to the management of company development]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, no. 3 (2009): 14-22.

Vitlinskyi, V. V., and Velykoivanenko, H. I. *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Risk in economics and entrepreneurship]. Kyiv: KNEU, 2004.

Yefimov, V. V. *Uluchsheniye kachestva proektov i protsessov* [Improve the quality of projects and processes]. Ulyanovsk: UL GTU, 2004.

УДК 005.21:005.4/2:615.1

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ТРАНСПОЗИЦІЇ ТА ІНТЕГРУВАННЯ РЕСУРСІВ РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

©2018 МИХАЙЛЮК М. О.

УДК 005.21:005.4/2:615.1

Михайлюк М. О. Прикладні аспекти транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку в системі стратегічного управління підприємств фармацевтичної промисловості

Метою статті є дослідження транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку в системі стратегічного управління фармацевтичних підприємств. Установлено, що в сучасних умовах ринкового функціонування ресурси трансформуються в ресурси розвитку. Запропоновано схему транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку в системі стратегічного управління підприємств, що забезпечує поєднання ресурсних можливостей компанії з ринковими умовами господарювання та відображає синергічну взаємодію між двома класичними теоріями стратегічного менеджменту: теорією галузевої конкуренції М. Портера та ресурсною теорією. Визначені основні пріоритети розвитку фармацевтичної промисловості в сучасному ринковому середовищі та окреслено тренди діяльності фармацевтичних компаній. Розподілено підприємства за критерієм впровадження стратегії формування ресурсів розвитку та запропоновано заходи для підвищення ефективності їх діяльності.

Ключові слова: транспозиція, інтегрування, ресурси розвитку, стратегія формування ресурсів розвитку компанії.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Михайлюк Мирослава Олександрівна – аспірантка кафедри економіки підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: myroslava_mykhailiuk@ukr.net

УДК 005.21:005.4/2:615.1

Михайлюк М. А. Прикладные аспекты транспозиции и интегрирования ресурсов развития в системе стратегического управления предприятий фармацевтической промышленности

Целью статьи является исследование транспозиции и интегрирования ресурсов развития в системе стратегического управления фармацевтических предприятий. Установлено, что в современных условиях рыночного функционирования ресурсы трансформируются в ресурсы развития. Предложена схема транспозиции и интегрирования ресурсов развития в системе стратегического управления предприятий обеспечивает сочетание ресурсных возможностей компании с рыночными условиями хозяйствования и отражает синергическое взаимодействие между двумя классическими теориями стратегического менеджмента: теорией отраслевой конкуренции М. Портера и ресурсной теорией. Определены основные приоритеты развития фармацевтической промышленности в современной рыночной среде и обозначены тренды деятельности фармацевтических компаний. Распределены предприятия по критерию внедрения стратегии формирования ресурсов развития и предложены меры по повышению эффективности их деятельности.

Ключевые слова: транспозиция, интегрирование, ресурсы развития, стратегия формирования ресурсов развития компании.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Михайлюк Мирослава Александровна – аспирантка кафедры экономики предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: myroslava_mykhailiuk@ukr.net

UDC 005.21:005.4/2:615.1

Mykhailiuk M. O. The Applied Aspects of Transposition and Integration of Development Resources in the System of Strategic Management of the Pharmaceutical Industry Enterprises

The article is aimed at researching the transposition and integration of development resources in the system of strategic management of pharmaceutical enterprises. It has been determined that in the current of market functioning, resources are transformed into development resources. The proposed scheme of transposition and integration of development resources in the system of strategic management of enterprises provides a combination of resource opportunities of company with market conditions and reflects synergistic interaction between two classical theories of strategic management: the M. Porter's sectoral competition theory and the resource theory. The basic priorities of development of the pharmaceutical industry in the contemporary market environment are defined and trends of activity of pharmaceutical companies are indicated. Enterprises are distributed according to the criterion of introduction of development resources strategy, measures on increase of efficiency of their activity are suggested.

Keywords: transposition, integration, development resources, strategy of formation of development resources of company.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Mykhailiuk Myroslava O. – Postgraduate Student of the Department of Economics of Enterprises, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: myroslava_mykhailiuk@ukr.net

На сучасному етапі розвитку виробничо-господарських відносин забезпечення підприємств необхідними для ефективної діяльності ресурсами є одним із найважливіших завдань управління. Постійно зростає значення інноваційної діяльності у функціонуванні та розвитку підприємств, що залежить від використання відповідних ресурсів, які є в їх наявності та володінні. Ресурси виступають джерелом довгострокових і важко імітованих конкурентних переваг компанії. Актуальність вивчення проблеми управління ресурсами пов'язана з потребою обґрунтування та реалізації цілеспрямованих дій щодо управління портфелем ресурсів фармацевтичних підприємств.

У сучасних умовах ринкового функціонування ресурси трансформуються в ресурси розвитку та проходять етап транспозиції та інтегрування в системі стратегічного управління підприємств. Транспозиція є переходом ресурсів від одного функціонального стану до іншого, а інтегрування – їх впровадження з метою покращення ефективності діяльності підприємства.

Фармацевтичні підприємства функціонують в ринковому середовищі в складних політико-економічних умовах України. Суб'єкти господарювання планують власну діяльність з метою збільшення ринкової вартості бізнесу, інструментом реалізації чого є ресурсний портфель.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних досліджень щодо ресурсів зробили такі українські й зарубіжні науковці: А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. С. Міль, Ж.-Б. Сей, К. Маркс, А. Маршалл, М. Портер, Дж. Б. Кларк, Н. В. Ревуцька, Ш. Д. Хант та інші.

У науковій літературі впровадження ресурсів розвитку компанії висвітлено фрагментарно, в основному через призму управління ресурсами, тому *метою* статті є дослідження транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку в системі стратегічного управління підприємств фармацевтичної промисловості.

Схема транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку в системі стратегічного управління підприємств забезпечує поєднання ресурсних можливостей компанії з ринковими умовами господарювання та відображає синергійну взаємодію між двома класичними теоріями стратегічного менеджменту: теорією галузевої конкуренції М. Портера та ресурсною теорією (рис. 1).

Результатом такої взаємодії і є формування стійких конкурентних переваг, що останніми роками стали об'єктом дослідження нового напрямку – теорії ресурсних переваг (Шелбі Д. Хант) [1].

Використовуючи ресурси, українські фармпідприємства в основному виготовляють лікарські засоби з імпортованих, а 5% – із власних напівфабрикатів. Сьогодні субстанції в переважній більшості закуповуються в Китаї та Індії.

По-перше, у даних країнах створено умови для зменшення вартості сировини, не такі високі вимоги

до екології виготовлення, як в Європі. По-друге, менші витрати на оплату праці та більш вигідна політика щодо експорту. Наприклад, експортери, які розміщують виробничі потужності в Індії, звільняються від сплати всіх податків, єдина вимога – оплата праці.

Нефасовані лікарські препарати є діючими речовинами (аспірин, парацетамол, ібупрофен, диклофенак тощо). Тобто продукцією, що пройшла всі стадії виробничого процесу, крім фасування та пакування. На заводах випускаються аптечні продукти шляхом додавання різних допоміжних речовин, які або підсилюють ефекти основної молекули, або надають препарату особливі властивості (наприклад, зміна локалізації дії, додавання різних смаків тощо).

Таким чином, на ринку з'являються десятки препаратів під різними торговими марками, що мають в основі одну діючу речовину.

Українські фармацевтичні компанії купують індійську та китайську продукцію на тих самих комбінатах, де і світові фармгиганти. Лише невелика кількість продуктів випускається на власних заводах. В основному це оригінальні інноваційні біотехнологічні препарати.

У 2016 р. було прийнято МОЗ України Наказ № 1245, що полегшує реєстрацію іноземних препаратів, та, своєю чергою, з одного боку, сприяє розширенню асортименту, а з іншого, – загострює конкуренцію [6].

Транспозитуючи та інтегруючи ресурси розвитку, фармацевтичні підприємства отримають можливості для:

- ✦ відкриття науково-дослідних лабораторій;
- ✦ створення нових молекул, виробництва інноваційних продуктів;
- ✦ модернізації обладнання та розширення потужностей тощо.

Результати транспозиції та інтегрування мають позитивний ефект як для підприємства, так і для споживачів.

Український фармацевтичний ринок продовжує активно розвиватися. Одним із напрямків державної політики є забезпечення населення країни доступними та якісними лікувальними препаратами. Засобами забезпечення цього є розробка Національної політики, переліку лікарських засобів, референтних цін та часткове повернення вартості препаратів споживачам. Також необхідно врегулювати випуск безрецептурних ліків, адже, з одного боку, вони є доступними кожному споживачеві, але, з іншого, – при самолікуванні можуть нашкодити його здоров'ю.

Важливе значення відіграє введення в дію Концепції розвитку фармацевтичного сектора галузі охорони здоров'я на 2011–2020 роки [7; 8].

Окрім вищезазначеного, необхідна підтримка держави на розвиток екстемпорального виготовлення ліків. Для кращої обізнаності населення з проце-

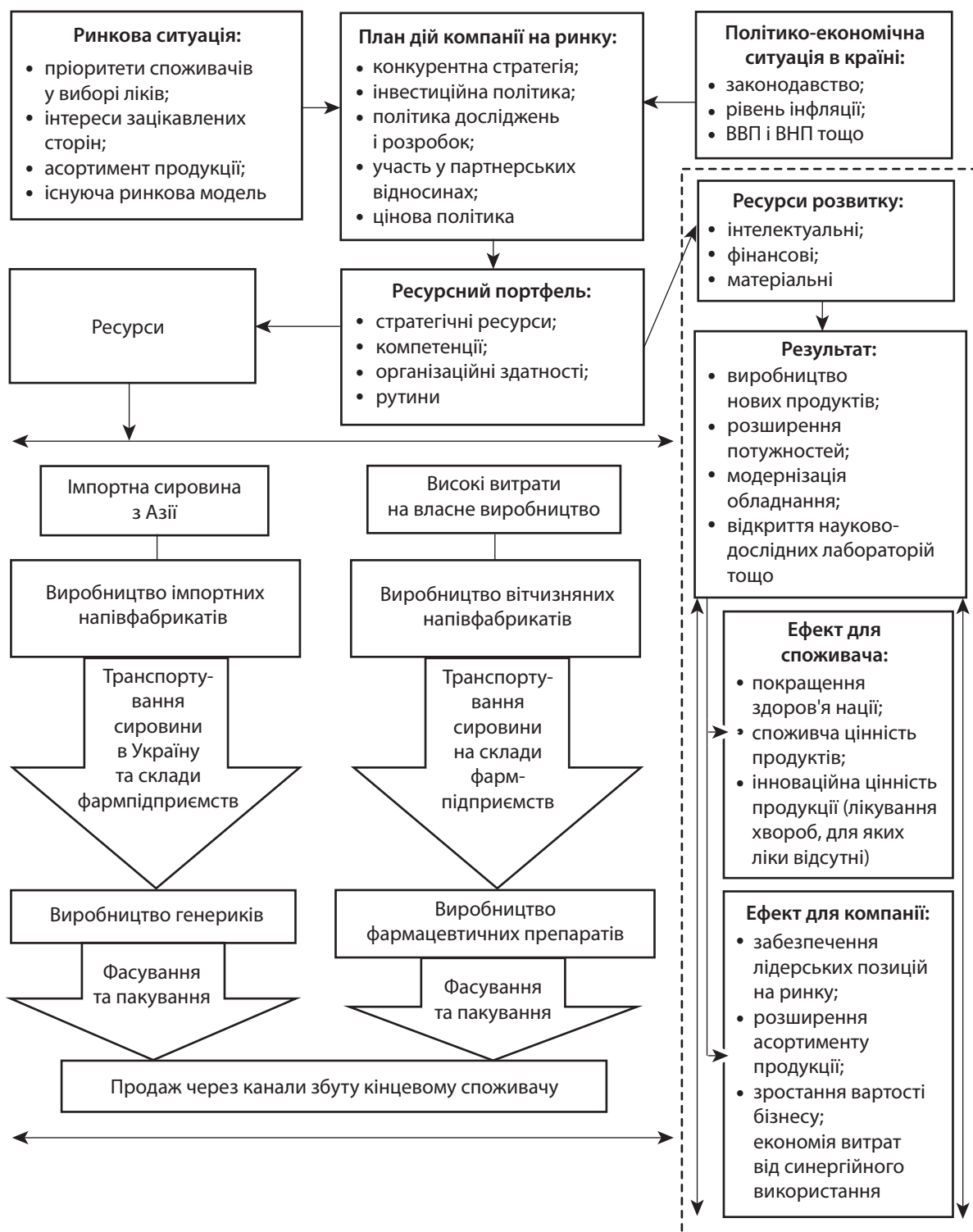


Рис. 1. Схема транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку в системі стратегічного управління підприємств

Джерело: складено за [2, с. 39; 3–5].

дурою реєстрації препаратів видано Довідник еквівалентності лікарських засобів «Rx-індекс».

Важливим є також зростання соціальної відповідальності фармпідприємств, особливо це стосується випуску препаратів на ринок, що включені до протоколів лікування, пройшли дослідження біоеквівалентності, тобто їх ефективність доведена.

Поглиблення глобалізаційних процесів усе більше сприяє зростанню ролі Інтернету як для функціонування компаній, так і для споживачів. У зв'язку з цим зростає актуальність проекту «Geo Apteka». Його основна суть полягає у пошуку ліків у найближчій аптеці за доступною ціною, і за необхідності можна підібрати аптеку з необхідним переліком ліків.

Основними пріоритетами розвитку фармацевтичної промисловості в сучасному ринковому середовищі є такі:

- ✦ доступніші ліки вітчизняної фармацевтичної промисловості;
- ✦ збільшення кількості молекул для дослідження, створення нових ліків, субстанцій для препаратів;
- ✦ збільшення кількості аптечних закладів, покращення якості обслуговування, а також розширення збуту на міжнародні ринки;
- ✦ використання багатоканального маркетингу фармацевтичними компаніями для просування власних продуктів, адже саме це і є найефективнішим інструментом для збільшення обсягів продажу.

На сьогодні близько 500 молекул лікарських засобів вітчизняної розробки знаходяться на різних етапах дослідження та впровадження. Необхідно враховувати, що розробка нової молекули є тривалим і вартісним процесом. В основному, для розробки нового препарату ресурсів одного підприємства недостатньо, тому необхідно об'єднання зусилля потужних фармацевтичних підприємств.

Важливим етапом для розвитку фармацевтичних підприємств є усунення торгових бар'єрів між Україною та ЄС, створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі. Вітчизняна фармація базується на потужних високотехно-

логічних підприємствах, які конкурують з продукцією іноземних виробників (76% упаковок ліків виробляються національним виробником). Маючи високий рівень автоматизації та кваліфіковані кадри, українська фармацевтична промисловість приваблива для інвесторів та має експортний потенціал. Фармацевтичні підприємства експортують близько 400 видів ліків. Також будь-який виробник зацікавлений, щоб результати інспектування виробничих ділянок на відповідність вимогам належної виробничої практики мали взаємне визнання між регуляторними органами України та ЄС. Найбільш ефективним документом для вирішення питання взаємного визнання висновків є укладання Угоди про оцінку відповідності та прийнятності промислової продукції у фармацевтичному секторі галузі охорони здоров'я.

Українська фармацевтична промисловість має широкі перспективи розвитку, але стикається з низкою проблем, основними з яких є: законодавчі обмеження та надзвичайно висока вартість досліджень, і, відповідно, висока вартість сировини.

Для визначення реалізації перспектив розвитку фармацевтичної промисловості на практиці, з огляду на проведений фінансовий та стратегічний аналіз, розподілимо компанії на дві групи стосовно формування ресурсів розвитку компанії: за інноваційною та стратегією очікування (табл. 1).

Аналізуючи вищезазначене, досліджувані підприємства мають схожі тренди в діяльності:

Таблиця 1

Розподіл фармацевтичних підприємств за критерієм впровадження стратегії формування ресурсів розвитку

| Підприємство | ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщівський хіміко-фармацевтичний завод» | ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» | ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Віола» | ПрАТ «Лекхім» | ПАТ «Фармак» |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| Характеристика | | | | | |
| Придбання нових продуктів | + | + | + | + | + |
| Інвестиції в наукові дослідження та розробки | + | + | | + | + |
| Дотримання GMP | + | + | + | + | + |
| Висококваліфікований персонал | + | + | + | + | + |
| Автоматизація та роботизація | + | + | + | + | + |
| Заходи по усуненню розповсюдження контрафактних лікарських засобів | + | + | | | + |
| Корпоративна ERP-система | + | | | | |
| Корпоративна відповідальність | + | + | + | + | + |
| Діяльність на міжнародному ринку | + | + | | + | + |
| Інноваційна стратегія | * | * | | * | * |
| Стратегія очікування | | | * | | |

Джерело: авторська розробка на основі даних підприємств.

- ✦ проведення досліджень та випуск нової продукції;
- ✦ дотримання стандартів GMP;
- ✦ надійність зв'язків з постачальниками;
- ✦ корпоративна соціальна відповідальність тощо.

Отже, виходячи з фінансового та стратегічного аналізу, а також політико-економічних умов функціонування фармацевтичних підприємств на ринку України, окреслимо план дій для ПАТ «Лекхім», ПрАТ «Дарниця», ПАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» і ПАТ «Фармак»:

1) провести рекламну кампанію для збільшення обсягів продажу наявного асортименту продукції, для цього використати накопичений чистий прибуток;

2) за допомогою наявного досвіду роботи в галузі розширити канали збуту на міжнародних ринках, для цього:

- ✦ провести маркетингове дослідження найближчих ринків Європи та виявити необхідність поставки конкретного виду фармацевтичних препаратів;
- ✦ побудувати іноземні канали збуту;
- ✦ проводити рекламні кампанії;
- ✦ випускати партії продукції для іноземного ринку;
- ✦ реалізовувати виготовлену продукцію;
- ✦ отримувати зворотний зв'язок від споживачів щодо продукції, а також фінансовий результат;

3) здійснити закупівлю іноземних препаратів з метою розширення асортименту, як наслідок, – збільшення розміру чистого прибутку;

4) організувати та реалізувати спільний інноваційно-інтеграційний проект декількох фармацевтичних компаній з метою наукових досліджень та створення нового продукту.

План дій для ПАТ «Віола» буде таким:

1) провести рекламну кампанію для збільшення обсягів продажу наявного асортименту продукції, для цього використати фінансові ресурси у вигляді резервних коштів або взяти кредит;

2) провести маркетингове дослідження з метою виявлення попиту споживачів;

3) виявити найменш реалізовані товари, скоригувати план випуску продукції на наступний період;

4) здійснити закупівлю іноземних препаратів з метою розширення асортименту, як наслідок, – накопичити чистий прибуток;

5) у перспективі провести заходи для створення інноваційної продукції.

Необхідно враховувати, що виробництво нового препарату потребує проведення довготривалих і вартісних досліджень. За даними аналізу Британського наукового інституту Office of Health Economics, вартість нового препарату складає \$ 1,5 млрд, при-

чому 33% з цієї суми – вартість капіталу, головними чинниками чого є:

- ✦ значна тривалість проекту розроблення нових ліків;
- ✦ високий ризик;
- ✦ поява грошових потоків від нового препарату через 10–15 років після початку проекту.

Витрати на розробку інноваційних ліків розподіляють на такі частини:

- ✦ 25% – початкові дослідження;
- ✦ 58% – клінічні дослідження;
- ✦ 6% – реєстрація;
- ✦ 9% – зворотний зв'язок від споживачів;
- ✦ 2% – інші витрати.

Вартість розробки ліків значно коливається у терапевтичних класах через те, що розробка препаратів за окремими класами має неоднакову ймовірність успіху в процесі клінічних досліджень, а різниця в тривалості розробки препаратів того чи іншого класу відчутна ще сильніше.

Ймовірність успішного проведення клінічних досліджень схильна до градації по типу захворювань. Різниця в тривалості процесу розробки може бути викликана: ступенем здатності знайти відповідних пацієнтів для проведення клінічних досліджень; швидкістю виявлення клінічного ефекту нових ліків у процесі дослідження.

Інноваційні препарати, створені для лікування неврологічних, онкологічних, а також респіраторних захворювань, мають найдовші за тривалістю етапи введення на ринок [9, с. 52–53].

ВИСНОВКИ

Отже, фармацевтичні підприємства України функціонують у складній політико-економічній ситуації. На основі дослідження ринкових умов запропоновано транспозицію та інтегрування ресурсів розвитку в системі стратегічного управління компанії, а також розподілено досліджувані підприємства за критерієм впровадження стратегії формування ресурсів розвитку. На базі розподілу запропоновано заходи для підвищення ефективності їх діяльності. Визначено пріоритети розвитку фармацевтичної промисловості в сучасному ринковому середовищі, а також окреслено основні тренди діяльності фармацевтичних підприємств: проведення досліджень та випуск нової продукції; дотримання стандартів GMP; надійність зв'язків з постачальниками; корпоративна соціальна відповідальність тощо. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Hunt, S. D., Morgan, R. M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*. 1995. Vol. 59. No. 2. P. 1–15.

2. Ревуцька Н. В. Особливості формування системи управління ресурсами підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 37–45.

3. Фармацевтична незалежність України. URL: <http://www.2000.ua/mnenija/ekspertnye-mnenija/farmaceuticheskaja-nezavisimost-ukrainy.htm>

4. Імпортна сировина для фармацевтів дешевше вітчизняного. URL: <http://ua1.com.ua/rus/publications/nahimichili.-importnoe-syre-dlja-farmatsevtov-deshevle-otechestvennogo-6438.html>

5. Генерики та оригінальні препарати: огляд фармаколога. URL: <http://www.apteka.ua/article/298852>

6. Наказ МОЗ України № 1245 від 17.11.2016 «Про затвердження Порядку розгляду реєстраційних матеріалів на лікарські засоби, що подаються на державну реєстрацію (перереєстрацію), та матеріалів про внесення змін до реєстраційних матеріалів протягом дії реєстраційного посвідчення на лікарські засоби, які зареєстровані компетентними органами Сполучених Штатів Америки, Швейцарії, Японії, Австралії, Канади, лікарських засобів, що за централізованою процедурою зареєстровані компетентним органом Європейського Союзу». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1619-16>

7. Наказ МОЗ України «Про внесення зміни до Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011–2020 роки» від 30.09.2013 р. № 843. URL: <http://www.apteka.ua/article/256008>

8. Наказ МОЗ України «Про затвердження Плану заходів щодо виконання Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011–2020 роки» від 30.05.2013 р. № 459. URL: <http://document.ua/prozatverdzhennja-planu-zahodiv-shodo-vikonannja-koncepciyi-doc150496.html>

9. Бурик З. Аналіз переваг та недоліків розвитку території в умовах забезпечення ефективного стратегічного планування. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 39. С. 434–442.

Науковий керівник – Кукоба В. П., доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

REFERENCES

Buryk, Z. "Analiz perevah ta nedolikiv rozvytku terytorii v umovakh zabezpechennia efektyvnoho stratehichnoho planuvannia" [Analysis of the advantages and disadvantages of the development of the territory in terms of ensuring effective strategic planning]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, no. 39 (2014): 434-442.

"Farmatsevtichna nezalezhnist Ukrainy" [Pharmaceutical independence of Ukraine]. <http://www.2000.ua/mnenija/ekspertnye-mnenija/farmaceuticheskaja-nezavisimost-ukrainy.htm>

"Heneryky ta oryhinalni preparaty: ohliad farmakolooha" [Generics and Original Drugs: A Pharmacist's Review]. <http://www.apteka.ua/article/298852>

Hunt, S. D., and Morgan, R. M. "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*. Vol. 59, no. 2 (1995): 1-15.

"Importna syrovyna dlja farmatsevtiv deshevshe vitchyznianoho" [Imported raw materials for pharmacists are cheaper than domestic ones]. <http://ua1.com.ua/rus/publications/nahimichili.-importnoe-syre-dlja-farmatsevtov-deshevle-otechestvennogo-6438.html>

[Legal Act of Ukraine] (2013). <http://document.ua/prozatverdzhennja-planu-zahodiv-shodo-vikonannja-koncepciyi-doc150496.html>

[Legal Act of Ukraine] (2013). <http://www.apteka.ua/article/256008>

[Legal Act of Ukraine] (2016). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1619-16>

Revutska, N. V. "Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia resursamy pidpriemstva" [Features of the formation of enterprise resource management system]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 32 (2013): 37-45.