

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова



Навчально-науковий центр заочної та
дистанційної освіти

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

до дипломної роботи

магістр

Тема: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Виконав: студент VI курсу, групи 6435мз
спеціальності 073“Менеджмент”

Удовиченко Петро Миколайович

Керівник: Запорожець І.М.

Рецензент: Гришина Н.В.

Миколаїв – 2020 р.

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально-науковий центр заочної та дистанційної освіти

Кафедра менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень - *магістр*

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

«___» _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я

Удовиченко Петру Миколайовичу

ПРОВЕСТИ ПІД КЕРІВНИЦТВОМ

к.т.н., доцента Запорожець І.М.

НАУКОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ НА ТЕМУ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

затверджену наказом ректора НУК від «___» _____ 20__ року № ___

2. Термін подачі роботи на попередній захист _____

3. Вихідні дані методичні рекомендації щодо виконання магістерської роботи, підручники з теми досліджень, статистична звітність підприємства, періодичні видання, інтернет ресурси

4. Перелік питань, які підлягають вивченню 1 Особливості управління конкуренто-спроможністю фармацевтичних підприємств 2 Оцінка конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств 3 Розвиток механізмів конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств 4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: Інструментарій державного регулювання конкуренції, Види відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції, Фармацевтична промисловість, Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції, Динаміка і прогноз розвитку фармацевтичного ринку, Структура походження лікарських засобів на ринку України, Конкурентне положення промислових фармацевтичних підприємств, 2019 р., Частки зарубіжних і вітчизняних виробників фармацевтичної галузі, Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

6. Консультанти спеціальних розділів:

Найменування	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
4. Охорона праці	_____		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи магістранта	Термін
1	Визначення наукового керівника роботи	Вересень
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	Вересень
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	Вересень
4	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	За планом кафедри
5	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	Вересень
6	Систематизація інформації та складання розгорнутого плану роботи, затвердження його науковим керівником	Вересень
7	Розробка теоретичного розділу	Жовтень
8	Розробка аналітичного розділу	Жовтень
9	Розробка проектного розділу	Жовтень
10	Розробка четвертого розділу	Жовтень
11	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	Листопад
12	Редагування рукопису роботи магістра та ознайомлення з ним наукового керівника	Листопад
13	Розробка проекту автореферату роботи	Грудень
14	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень
15	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	Грудень
16	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, демонстраційного матеріалу та доповіді на попередній захист	За планом кафедри
17	Подання роботи і автореферату рецензенту та отримання рецензії	Грудень
18	Захист роботи перед ДЕК	За планом кафедри

Науковий керівник Запорожець І.М. / _____ /Магістрант Удовиченко П. М. / _____ /

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі Удовиченко Петра Миколайовича на тему «Управління конкурентоспроможністю фармацевтичних підприємств». Розкрито особливості управління конкурентоспроможністю фармацевтичних підприємств. Проведена оцінка конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Розроблено механізм розвитку конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Об'єктом дослідження є процеси функціонування механізмів конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Наукова новизна одержаних результатів. Набули подальшого розвитку: механізми управління конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств на основі оцінки підходів та потенціалу підприємств для забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств на основі стратегічного управління.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, фармацевтичні підприємстві, потенціал, стратегічне управління.

SUMMARY

In the master's thesis of Udovychenko P. N. on a theme "Management of competitiveness of the pharmaceutical enterprises". Peculiarities of competitiveness management of pharmaceutical enterprises are revealed. An assessment of the competitiveness of pharmaceutical companies. The mechanism of development of competitiveness of the pharmaceutical enterprises is developed. The object of research is the processes of functioning of mechanisms by the competitiveness of pharmaceutical enterprises. The subject of research is the theoretical and methodological principles of mechanisms for managing the competitiveness of pharmaceutical enterprises. Scientific novelty of the obtained results. Further developed: mechanisms for managing the competitiveness of pharmaceutical companies based on the assessment of approaches and capacity of enterprises to ensure the competitiveness of pharmaceutical companies based on strategic management.

Keywords: management, competitiveness, pharmaceutical companies, potential, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція»	9
1.2. Сутність, мета та інструментарій державного регулювання конкуренції...12	
1.3. Чинники конкурентоспроможності фармацевтичної промисловості	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	26
2.1. Інструменти оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств	
2.2. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності фармацевтичної галузі	33
2.3. Визначення конкурентного положення підприємства на фармацевтичному ринку	38
2.4. Оцінка конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств	47
Висновки до розділу	2 57
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	58
3.1. Розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства	58
3.2. Стратегії конкурентоспроможності продукції	

фармацевтичних	підприємств	
.....		66
3.3. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління		
конкурентоспроможністю підприємства		73
Висновки до розділу 3		88
РОЗДІЛ	4	ОХОРОНА ПРАЦІ
.....		90
ВИСНОВКИ		105
ЛІТЕРАТУРА		107

ВСТУП

Актуальність теми. Український фармацевтичний ринок в останні роки демонструє високі темпи росту і характеризується жорсткою конкуренцією між вітчизняними та іноземними виробниками лікарських засобів і виробів медичного призначення. В умовах ринкової ситуації скорочення частки лікарських засобів українського виробництва, відсутності гарантій щодо збереження фармацевтичного профілю, необхідності серйозних фінансових витрат кожен виробник лікарських засобів вимушений формувати конкурентну стратегію й тактику поведінки в бізнес середовищі через підвищення конкурентоспроможності продукції та напрямів діяльності. 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

Проблема конкурентоспроможності - складна і багатопланова. Найбільш істотний вклад в її розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М. Портера, І. Ансоффа (США), А. Гутмана (Канада), Дж. Данінга (Великобританія). Водночас багато теоретичних і науково-прикладних питань управління конкурентоспроможністю фармацевтичної промисловості в силу їхньої особливої складності і багатогранності залишаються невирішеними, деякі з них є предметом наукових дискусій. Проте, наукові дослідження на сучасному етапі здійснюються недостатньо. Необхідною є розробка принципів управління формуванням конкурентоспроможності підприємств на ринку фармацевтичної продукції.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська робота входить до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту та є складовою

частиною наукової теми «Розвиток корпоративної інформаційної системи в управлінні регіональним кластером морського сервісу»

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є визначення проблем функціонування фармацевтичного ринку та аналіз конкурентоспроможності української фармацевтичної промисловості.

Для вирішення поставленої мети були поставлені завдання:

- провести дослідження особливості управління конкурентоспроможністю фармацевтичних підприємств;
- провести оцінку конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств;
- провести оцінку потенціалу конкурентоспроможності фармацевтичної галузі;
- розробити елементи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати стратегію конкурентоспроможності продукції фармацевтичних підприємств;
- обґрунтувати ефективність сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства;

Об'єктом дослідження є процеси функціонування механізмів конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади механізмів управління конкурентоспроможністю фармацевтичних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів. набули подальшого розвитку: механізми управління конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств на основі оцінки підходів та потенціалу підприємств для забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств на основі стратегічного управління.

Методи дослідження. Склали загальнонаукові та спеціальні методи та прийоми наукового дослідження. У роботі використано такі методи: наукової абстракції (для формування теоретичних узагальнень, висновків),

історичний (використовувався під час вивчення виникнення, формування та розвитку механізмів управління) *статистичні* (при обрахуванні середніх значень показників, відхилень, темпів росту і приросту), *математичної статистики* (з метою аналізу конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств), У процесі обробки матеріалів дослідження застосовувались сучасні технології та програми стратегічного управління.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти, матеріали Державного комітету статистики України, офіційні звіти міжнародних організацій, офіційні публікації з питань конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств, матеріали наукових конференцій та ін.

Практичне значення результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення магістерської роботи доведено до рівня конкретних рекомендацій, що спрямовані на вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю фармацевтичних підприємств.

Особистий внесок здобувача полягає у визначенні теоретичних основ факторів конкурентоспроможності. Автор здійснив розробку і практичну реалізацію механізму розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтував стратегію конкурентоспроможності продукції, довів ефективність сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства;

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку літератури. Обсяг роботи - 112 стор., – 14 таблиць, – 19 рисунків. Список використаних джерел – 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція»

Конкуренція вважається однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкового господарства. Конкуренція сприяє кращому використанню потенціалу суспільства, раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим вивчення конкуренції є однією з найважливіших складових ринкових досліджень, яка створює основу для вироблення стратегії і тактики діяльності на ринку.

Конкуренція (з латинської мови *concurrentia* – змагання, суперництво) означає змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції. Виражається в економічному суперництві окремих товаровиробників, що відбувається між ними з метою задоволення своїх потреб, забезпечення найвигідніших умов виробництва та збуту товару, одержання найвищого прибутку тощо.

Невід'ємними ознаками конкуренції є: наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару; існування на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг; відсутність бар'єрів входу (виходу) на ринок для покупців і продавців. В економічній літературі поширені такі означення конкуренції:

- конкуренція – це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;
- конкуренція – це суперництво у будь-якій сфері діяльності між

окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;

- конкуренція – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу.

Науковці дотримуються одного з трьох трактувань конкуренції: поведінкового; структурного; функціонального.

Трактування конкуренції з боку поведінки – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

Структурне трактування конкуренції – аналіз структури ринку з метою визначення ступеня свободи продавця та покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.

Функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.

Загалом конкуренція як базовий механізм ринкових відносин примушує підприємства змагатися одне з одним і тим самим сприяти досягненню найвищих результатів. Основним змістом конкуренції є

якнайповніше задоволення потреб населення, свобода доступу на різноманітні ринки, здешевлення продукції та підвищення її якості тощо. Вона не дозволяє економічній владі концентруватись в одних руках, перешкоджає зловживанню такою владою і забезпечує відкритість ринків.

Концептуально конкуренція можлива лише за умов збалансованого поєднання приватних інтересів її учасників та публічних інтересів – щодо дотримання прав та законних інтересів споживачів, держави як організатора господарського життя в суспільстві, територіальних громад у сфері господарювання. Лише за умови, що вимагає від учасників ринкових відносин добросовісної поведінки у процесі виробництва і збуту, можлива реальна конкуренція і, відповідно, її позитивний вплив на економіку та інтереси споживачів.

З метою забезпечення безперебійної роботи механізму функціонування ринку конкуренція виконує такі функції:

1. Регулююча функція. Завдяки регулюючій функції конкуренції ціна, знижуються, постійно прагне до рівня суспільно - необхідних витрат.

2. Алокаційна, або функція розміщення (від англ. allocation – розподіл, розміщення), яка виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу: робоча сила мігрує в райони з максимальною заробітною платою; земля і капітал концентруються в руках тих, хто здатен забезпечити їх використання з найбільшою віддачею (рента, процент, дивіденд).

3. Інноваційна функція конкуренції виявляється, загалом, у фінансуванні та стимулюванні НТП. Суб'єкти ринку прагнуть упровадити досягнення науки і техніки у виробництво першими і тим самим обійти конкурента.

4. Адаптаційна функція конкуренції реалізується у зростанні пристосовності суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів.

5. Розподільна функція конкуренції характерна тим, що переважно реалізується в середовищі споживачів як індивідуальних, так і продуктивних.

6. Контролююча функція конкуренції виявляється насамперед у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку.

Загалом, основне завдання і головна функція конкуренції – завоювати ринок, у боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

1.2. Сутність, мета та інструментарій державного регулювання конкуренції

Державне регулювання конкуренції (ДРК) – це комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції.

Причиною ДРК є наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу, більшості його учасників – виробників та споживачів; у зв'язку з цим держава змушена втручатися в конкуренцію для підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища, захисту законних інтересів економічно слабких його учасників (дрібних та середніх виробників, споживачів).

Мета ДРК полягає у:

- задоволенні потреб населення як кінцевих споживачів, що досягається шляхом захисту прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах із товаровиробниками;
- забезпеченні свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів і, відповідно, сприяє вдосконаленню виробництва та продажу товарів, розширенню їх асортименту, поліпшенню якості, оптимізації ціни;

- сприянні підприємництву, що забезпечує безперешкодний вибір та втілення заохочуваної законодавством господарської діяльності, а в кінцевому підсумку – поживавлення конкуренції на ринку;

- захисті національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки та сприяє економічній самостійності України.

Держава, яка здатна не лише забезпечувати збалансований розвиток економіки підприємства, а й контролювати механізми дії неекономічних інститутів, може формувати соціально-економічну стратегію використання конкурентних переваг із врахуванням особливостей політичної, територіальної, соціальної, культурної та інших підсистем сфери обслуговування.

Таким чином, держава у сфері конкурентних відносин виконує низку функцій, використовуючи методи та засоби впливу на їх рівень (рис. 1). Так, основною функцією держави є законодавчо-правове регулювання конкуренції, яке спрямоване на визначення порядку формування, функціонування та контролю підприємницької діяльності. З цієї точки зору підтримка конкуренції виявляється в обов'язковій діяльності держави в особі її органів та посадових осіб зі створення умов для виникнення, розвитку та існування добросовісної конкуренції, а також недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірного обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

Державна підтримка конкуренції – це гарантія прав і свобод підприємців. Вона дає можливість підприємцям вільно здійснювати свою економічну діяльність. Тому для забезпечення прав і свобод підприємців, а також виконання обов'язку держави з підтримки конкуренції застосовуються законодавчі та організаційні гарантії. Таким чином, підтримка конкуренції як спеціальна діяльність держави спрямована на те, щоб гарантувати: 1) наявність добросовісної конкуренції; 2) недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

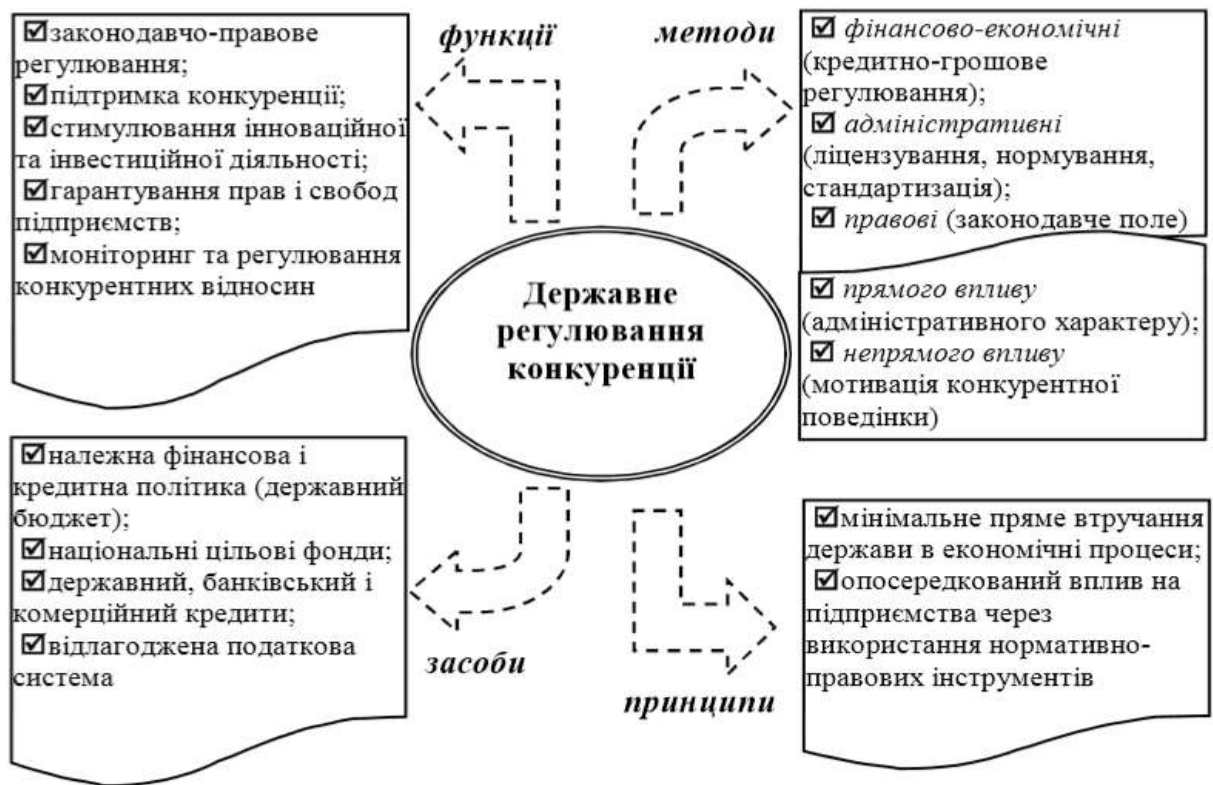


Рисунок 1. Інструментарій державного регулювання конкуренції

За формами впливу на господарську діяльність суб'єктів конкуренції методи державного регулювання поділяють на дві групи:

- методи прямого впливу (адміністративного характеру), до яких належать державні замовлення, різноманітні ліміти, централізовано встановлені ціни, обмеження, штрафи, дозволи, ліцензії, квоти, а також методи бюджетного датування і цільового фінансування сфери обслуговування);

- методи непрямого (опосередкованого) впливу, до яких належать податкове регулювання, регулювання через політику прискореної амортизації, методи стимулювання конкуренції.

За умов монополізації економіки додатковими засобами державного регулювання конкуренції варто вважати:

- встановлення більш високого рівня цін і тарифів, граничних нормативів рентабельності;
- декларування зміни ціни;

- встановлення стандартів і показників якості для товарів і послуг;
- регулювання обсягу ринку виробництва;
- встановлення державних замовлень і контрактів;
- поділ ринків;
- тарифне обслуговування імпорту та експорту товарів.

Правові засади державного регулювання конкуренції. Державне регулювання економічної конкуренції забезпечується за допомогою системи заходів, що здійснюються уповноваженими органами і спрямовані на попередження недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань, їх усунення та застосування заходів відповідальності до порушників відповідно до встановлених державою правил у сфері економічної конкуренції.

Зрозуміло, що реалізація системи заходів відбувається відповідно до нормативного регулювання (табл. 1), яке в Україні забезпечується Верховною Радою у формі актів вищої юридичної сили (Конституція, Господарський кодекс), законів, а також Кабінетом Міністрів та Адміністрацією Президента шляхом приймання підзаконних нормативно-правових актів.

Спеціальним відомством, на яке покладається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції, є Антимонопольний комітет, що контролює стан ринку і дотримання його учасниками встановлених державою правил щодо забезпечення конкуренції з метою попередження порушень, відновлення стану ринку у разі порушення зазначених правил і вжиття відповідних заходів до порушників.

При цьому правовий статус антимонопольних органів визначається вищезгаданими законами, насамперед Законом України «Про Антимонопольний комітет України» та Положенням про територіальне відділення Антимонопольного комітету України, затвердженим розпорядженням АМК України від 19.02.2002 р. № 23-р.

Таблиця 1

Нормативно-правові акти регулювання конкуренції в економіці України

Назви нормативно-правових документів	Характеристика
1	2
Конституція України	Ч. 4 ст. 13 передбачає забезпечення державою соціальної спрямованості економіки України, відповідно до п. 8 ст. 92 виключно законами України визначаються правила конкуренції та антимонопольного регулювання, згідно з п. 24 ст. 85 і п. 14 ст. 106 голова Антимонопольного комітету призначається та звільняється Президентом за згодою Верховної Ради України
Господарський кодекс України	Глава 2 (ст. 18 «Обмеження монополізму та сприяння змагальності у сфері господарювання»), глава 3 «Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції» (ст. 25-41), глава 28 «Відповідальність суб'єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства» (ст. 251-257)
Податковий кодекс України	Регулює відносини, які визначають надходження коштів від платників у бюджету у формі податків і зборів. Це передбачає регламентацію механізму державного контролю конкуренції фінансово-економічних процесів
Закон України «Про захист економічної конкуренції» (від 11 січня 2001 р.)	Встановлює основні засади регулювання економічної конкуренції з метою її захисту від недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань; передбачає відповідальність за певні види таких порушень та засоби попередження монополізації товарних ринків
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (від 07.06.1996 р.)	Встановлює відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції
Закон України «Про Антимонопольний комітет» (від 26 листопада 1993 р.)	Визначає правове становище антимонопольних органів на чолі з Антимонопольним комітетом України, його склад, основні функції, компетенцію

Функціями Антимонопольного комітету України є:

- регулятивна, яка полягає у прийнятті на підставі названих законів і у межах наданих повноважень відомчих нормативно-правових актів з певних питань у сфері конкуренції;

- контрольна, спрямована на забезпечення та здійснення контролю за станом товарних ринків і дотриманням її учасниками встановлених державою в цій сфері правил;

- розслідувально-юрисдикційна, що проявляється через процедуру виявлення порушень, встановлення їх складу, особи порушника та

Відповідальність за порушення законодавства про захист конкуренції. Питанням відповідальності за порушення законодавства про

захист конкуренції присвячений розділ VIII Закону України «Про захист економічної конкуренції».

Так, згідно зі ст. 50 відповідного Закону порушеннями законодавства про захист конкуренції вважаються: анти конкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) становищем; анти конкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання рішення, попереднього рішення органів АМК України або їх виконання не в повному обсязі; концентрація без отримання відповідного, дозволу органів АМК України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна, та ін. За порушення законодавства про захист конкуренції до суб'єктів господарювання застосовуються різні види відповідальності, які наведено у табл. 2.

Таблиця 2.

Види відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції

Види відповідальності	Характеристика
1	2
Накладання штрафів	- у розмірі до 10% (за порушення, передбачені п. 1, 2 та 4 ста. 50 Закону), 5% (п. 5, 8, 10, 11, 12 та 19), 1% (п. 9, 13-18) доходу суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф; - за відсутності доходу згідно з : а) абзацом другим частини другої ст. 50 розмір штрафу до 20 тис. НМДГ; б) абзацом третім частини другої ст. 50 розмір штрафу до 10 тис. НМДГ; в) абзацом четвертим частини другої ст. 50 розмір штрафу до 2 тис. НМДГ
Примусовий поділ	Рішення органів АМК України про примусовий поділ суб'єкта господарювання підлягає виконанню у встановлений строк, який не може бути меншим за шість місяців. Реорганізація суб'єкта господарювання, що підлягає примусовому поділу, здійснюється на його розсуд за умови усунення монопольного (домінуючого) становища на ринку
Адміністративна відповідальність	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством. Вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, що не є підприємцями, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством

Слід мати на увазі, що суб'єкта господарювання не можна притягнути до відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції, якщо минув строк давності притягнення до відповідальності. При цьому такий строк становить п'ять років від дня вчинення порушення, а в разі триваючого порушення – від дня закінчення вчинення порушення.

1.3. Чинники конкурентоспроможності фармацевтичної промисловості

Конкурентоспроможність фармацевтичного підприємства-виробника лікарських засобів і виробів медичного призначення необхідно розглядати як систему безперервно взаємодіючого комплексу факторів, що характеризує ступінь реалізації реальних і потенційних можливостей для формування, підтримання й генерування нових конкурентних переваг на протязі тривалого періоду часу. Тому забезпечення та підвищення конкурентоспроможності

передбачає динамічне пристосування фармацевтичного підприємства до змінних факторів і умов бізнес-середовища.

Поняття «конкурентоспроможність» визначається як міра реального чи потенційного задоволення об'єктом, що характеризується, певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на ринку; це здатність витримувати тиск конкуренції [45].

Під час управління підприємством фармацевтичної галузі важливим є вирішення проблеми розробки ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг. Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення сукупності чинників, вплив яких може підвищувати та знижувати її загальний рівень. Чинники формування конкурентоспроможності є рушійною силою, яка формує і визначає характер конкурентоспроможності. Аналіз таких чинників допомагає виявити сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фармацевтична промисловість України на сьогодні представлена 127 суб'єктами господарської діяльності, які мають ліцензію на виробництво лікарських засобів у промислових умовах. З початку 2019 р. кількість ліцензіатів зменшилася на 10 суб'єктів, що пов'язано з імплементацією в Україні вимог належної виробничої практики (good manufacturing practice — GMP) до виробництва лікарських засобів, прийнятих у Європейському Союзі. На сьогодні не всі вітчизняні виробники змогли досягти рівня, встановленого прийнятими у Європейському Союзі стандартами на виробництво лікарських засобів. Станом на 2019 р. в Україні сертифіковано на відповідність GMP 21 дільницю 15 вітчизняних фармацевтичних підприємств.

Фармацевтична галузь України включає в себе виробництво лікарських засобів і виробів медичного призначення, оптову і роздрібну торгівлю, спеціалізоване зберігання і розподіл (дистрибуцію) за допомогою

налагодженої збутової мережі (аптеки, аптечні пункти тощо). Фармацевтична галузь у розвинутих країнах належить до числа найбільш динамічних і рентабельних, але водночас виступає як особливий сегмент ринку, що регулюється державними органами влади, а також контролюється страховою медициною.

Фармацевтична галузь посідає значне місце і в економіці України, оскільки є важливим сегментом національного ринку, багато в чому визначає національну і оборонну безпеку країни, відрізняється великою наукоємною і розвиненою кооперацією. Упродовж п'яти останніх років галузь демонструє стійку тенденцію до зростання в грошовому вираженні на рівні менше 20% на рік [24].

Українська фармацевтична промисловість виробляє близько 1400 із 3000 препаратів, що продаються в Україні. Фармацевтичні компанії України виробляють лікарські засоби майже в усіх формах. Основними групами є серцево-судинні препарати, анальгетики, вітаміни, засоби для лікування респіраторної та ендокринної систем, шлунково-кишкового тракту і антибіотики.

Фармацевтичні субстанції в Україні виробляють 49 зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності. У структурі вироблених субстанцій 76 найменувань синтетичного походження, а 82 – природного.

Субстанції вітчизняного виробництва складають всього лише 30% від загальної кількості, всі інші імпортуються з Китаю, Німеччини, Індії, Росії та США.

Одним із основних факторів конкурентоспроможності ринку фармацевтики є загальне зростання купівельної спроможності населення. Однак дана причина зовсім не єдина. За даними експертів, на ринку спостерігається тенденція до збільшення частки більш дорогих і, як правило, ефективніших препаратів за рахунок зниження сегмента дешевих класичних препаратів. Є також суб'єктивні причини збільшення на ринку частки дорогих препаратів: покупець, як і в інших сферах споживання, наслідуює віянням моди.

У групі провідних вітчизняних виробників лікарських засобів знаходяться ПАТ «ФФ «Дарниця», Корпорація «Артеріум», ТОВ ФК «Здоров'я», ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», ПАТ «Фармак». Кожен із цих гігантів фарміндустрії займає близько 10% ринку вітчизняних лікарських засобів. Далі йде група більш ніж з трьох десятків підприємств, продукція кожного з них займає від 1% до кількох відсотків ринку. Серед них – АТ «Індар», АТ «Київський вітамінний завод», АТ «Стиролбіофарм» та інші. До третьої групи належать більше сотні підприємств, що випускають лише по 1-2 лікарських засоби, найпростіших у виробництві і дешевих: йод, зеленка, перекис водню. Сьогодні на ринку з зареєстрованих лікарських засобів 34% – препарати українського виробництва, решта – іноземного. У фінансовому вираженні приблизно 70% ринку займають імпорتنі препарати, 30% – вітчизняні. В упаковках навпаки: українські препарати – 70%, імпорتنі – 30% [33].

Хоча зростання фармацевтичного ринку України в середньому складає близько 28%, споживання готових лікарських засобів українського виробництва на фоні росту ринку падають на 1-2% на рік і в 2018 році склали лише 23% роздрібного ринку в грошовому вираженні. Структура українського ринку значно відрізняється від ринків розвинутих країн в бік переважання «брендованих дженериків», в основному закордонного виробництва.

Результатом є переплата кінцевим споживачем (в тому числі й державою) за торгові назви препаратів, деколи морально застарілих за своїм складом, що в значній мірі гальмує зростання доступності лікарських засобів для населення. Порівняльний аналіз фармацевтичної промисловості чотирьох країн: Польща, Німеччина, Україна, Казахстан представлено в табл.3. [42]. Вибір саме цих чотирьох країн був зроблений з наступних міркувань: Німеччина була вибрана як представник країн ЄС, Польща перебуває на шляху інтеграції в ЄС, а Казахстан був вибраний тому, що багато українських компаній розглядають його як величезний експортний ринок для українських фармацевтичних засобів.

Німеччина має високорозвинену фармацевтичну промисловість, а Польща перебуває на шляху до розвитку такої ж. Така промисловість включає класичні хімічні компанії, біотехнологічні підприємства та невеликі високотехнічні дослідницькі центри, які виробляють невелику кількість досить складної продукції. Підприємства в інших двох країнах обмежуються лише виробництвом і їх діяльність все ще тісно пов'язана з класичною хімією.

Фармацевтична промисловість України та Польщі має наступні характеристики: порівняно малі підприємства, продукція яких не відповідає стандартам GMP/GDP, мінімальна діяльність з науково-дослідних конструкторських розроблень (НДКР), перевага генериків та малий оборот на працівника. Виробництво фармацевтичної продукції Польщі є в 3–4 рази більш розвиненим, ніж виробництво України, тоді як виробництво ліків у Казахстані є зовсім незначним. У Казахстані є лише декілька підприємств, які виробляють лікарські засоби; їхня основна діяльність — це виробництво низько технічного лікарняного обладнання та постачання. Однак відсутність сучасної фармацевтичної промисловості, яка була б здатна відповідати потребам населення, відображається в негативному торговому балансі в усіх трьох країнах.

Таблиця 3

Фармацевтична промисловість

Показник	Польща	Німеччина	Україна	Казахстан
Вітчизняне виробництво (млн доларів США)	1100	19194	264	10
Торговельний баланс (млн доларів США)	-1285	4441	-245,7	-290
Працівники (всього)	20000	115500	14000	1000
Працівники (НДКР)	-	14826	-	-
Інвестиції в НДКР (млн доларів США)	74-79	2970	-	0,04
Кількість фармацевтичних виробників	320	1100	155	40
Кількість оптових компаній	400	15 зі значною часткою ринку	3000	12
Оборот на працівника (тис. доларів США)	56	327	14	10
Кількість ліків, що продаються на вітчизняному ринку	12000	45000	6000	2500
Стан приватизації підприємств-виробників, %	70	100	60	100
Ринкова частка генериків (вартість), % від загального фармацевтичного ринку	95	42,2	>90	>90

Провідні українські та польські фармацевтичні компанії-виробники в порівнянні з німецькими компаніями є відносно малими. З цієї причини їм важко засновувати власні відділи для НДКР. Розроблення нової хімічної субстанції коштує приблизно 400–600 млн доларів США і для того, щоб отримати прийнятний рівень повернення інвестицій, такі нові хімічні субстанції потрібно продавати по всьому світу або щонайменше на трьох найбільших ринках (США, Європа, Японія). Фармацевтичні підприємства в трьох колишніх комуністичних країнах не мають ні коштів на розроблення таких ліків, ні можливості торгувати ними в різних країнах світу.

Неможливість розробляти нові ліки разом з загальною неспроможністю населення платити за такі дорогі ліки є причиною того, що генерики займають надзвичайно велику частку на ринку, а також того, що переважно на генериках базується вітчизняне виробництво. Генерики здебільшого є дешевою продукцією, оскільки видатки на НДКР відсутні та витрати на маркетинг є незначними. Оскільки попит залежить від ціни, ця продукція має відносно невеликий рівень прибутку, що обмежує можливість виробників генериків вкладати інвестиції і стежити за науковим прогресом.

Іншою характеристикою Польщі, України та Казахстану є виробництво, що не відповідає стандартам GMP та GDP. Хоча уряди Польщі та України запровадили стандарти GMP, є лише декілька фармацевтичних компаній, які хоча б частково відповідають європейським стандартам GMP. Підраховано, що для приведення фармацевтичної промисловості кожної країни до стандартів GMP потрібно 5–10 млрд доларів США і досягнення цієї амбіційної мети займе приблизно 10 років. Для порівняння додаються деякі основні дані щодо 20 провідних міжнародних фармацевтичних компаній (табл. 4), які свідчать, що оборот лише однієї з 20 провідних компаній значно перевищує за вартістю весь фармацевтичний ринок України та Казахстану!

Таблиця 4

Основні дані щодо 20 провідних міжнародних фармацевтичних компаній

Збут (млрд доларів США)	4,2–18,5
Норми прибутку (%)	12,1–37,5
Видатки на НДКР (млрд доларів США)	0,6–2,0

Зараз близько чверті споживаних в Україні препаратів виготовляється вітчизняними виробниками, а решта – імпортується. Поточна ситуація на фармацевтичному ринку України може бути могутнім стимулом для реструктуризації галузі, посилення конкуренції і переходу на технічні стандарти ЄС. Внаслідок цього можна очікувати деякого скорочення кількості фармацевтичних підприємств України. Ті підприємства, що успішно реструктуруються і витримують жорстку конкуренцію, зможуть конкурувати на міжнародних ринках.

Для розвитку фармацевтичної промисловості в Україні підприємствам необхідно спрямувати свою стратегію на зростання співпраці українських виробників фармацевтичної продукції з виробниками аналогічної продукції країн ЄС. Співпраця може здійснюватися у вигляді спільних підприємств, альянсів, спільного маркетингу і просування продукції, перенесення безрецептурних препаратів до України. Основною мотивацією цього перенесення буде не проникнення на ринок України, а експорт на ринки

Західної, Центральної і Східної Європи. Експортна мотивація транснаціональних корпорацій при налагоджуванні виробництва на території України збереже наукову базу, яку необхідно реструктурувати відповідно до нових тенденцій ринку.

Збереження наукової бази, створення розвинутих і спеціалізованих детермінантів конкурентної переваги держави, а також залучення іноземних інвестицій для розвитку фармацевтичної галузі – все це створює довгострокову основу для конкурентної переваги і сприяє переорієнтації експорту українських виробників з ринків країн з перехідною економікою до країн Західної, Центральної і Східної Європи, посиленню їх конкурентоспроможності. Крім того, гармонізація основних технічних вимог з вимогами Європейського Союзу може одночасно служити заходом із захисту українського виробника фармацевтичної продукції від конкуренції з низькоякісною фармацевтичною продукцією.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Доведено, що фармацевтичний ринок України – це складний, сильно фрагментований структурний елемент системи охорони здоров'я. Динаміка розвитку ринку, прибутковість роботи підприємств галузі в значній мірі залежить від великої кількості факторів.

2. Визначені завдання учасників фармацевтичного бізнесу на сучасному етапі і це має бути розробка ефективних та дієвих стратегій підвищення їх конкурентоспроможності з урахуванням позитивного або негативного впливу кожного з чинників, а також загальними тенденціями розвитку вітчизняної фармгалузі.

3. Обґрунтовано, що на сьогоднішній день наша країна має великі можливості для розвитку фармацевтичної галузі. Це розвинений ринок лікарських засобів, великий науковий потенціал, сучасна управлінська структура, а також досвідчені кадри і потенціал для фармацевтичної освіти. Проте низка проблем у фармацевтичній сфері залишається гострою і потребує першочергового вирішення.

4. Доведено, що є необхідність впровадження європейських стандартів виробництва, оновлення технологій виробництва лікарських засобів та введення в дію нових потужностей, впровадження державного замовлення на вітчизняні ліки та системи підтримки вітчизняного виробника в цілому, сприятливих умов інвестиційної діяльності, створення єдиного інформаційного простору, удосконалення системи ціноутворення на лікарські засоби та ін.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Інструменти оцінки конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств

Сучасний стан українського фармацевтичного ринку вимагає від його учасників формування певної стратегії поведінки, яка здатна була би забезпечити стабільний розвиток національних компаній в умовах мінливого конкурентного середовища, підвищення рівні їх КС та інвестиційної привабливості, розширення здатності до роботи на відкритих глобальних ринках в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

У фармації крім загально визнаних аспектів КС підприємств, пов'язаних із більш високою здатністю господарюючого суб'єкта задовольняти потреби споживачів і адаптуватися до зміни ринкового середовища і цим самим створювати умови до сталого соціально-економічного розвитку, особливої актуальності набувають такі аспекти, як забезпечення більш високого рівня фізичної, маркетингової і цінової доступності для споживачів фармацевтичної продукції і створення системи гарантії її якості.

Традиційними напрямками дослідження КС є конкурентоспроможність продукції (послуг) і конкурентоспроможність підприємства. Найбільш відомі на сьогоднішній день моделі і методи оцінки КС можна, на наш погляд, поділити на дві групи: аналітичні та графічні (такий розподіл є досить умовним, оскільки методи багато в чому збігаються, а змінюється лише об'єкт дослідження) (рис.2).



Рисунок. 2. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції

На практиці наведені методи, як правило, є взаємопов'язаними і спираються на використання декількох підходів одночасно. Як показав проведений аналіз, методологію оцінки КС фармацевтичних підприємств більшість авторів зводить до вивчення та оцінки факторів КС, конкурентних переваг підприємства та зіставлення КС досліджуваного підприємства з аналогічними у галузі [24]. При цьому автори використовують процесний, функціональний, суб'єктно-об'єктний аспекти вивчення проблеми КС.

Найбільш використовуваними є методи оцінки:

- 1) за порівняльними перевагами;
- 2) за теорією рівноваги підприємства та галузі;
- 3) за теорією ефективної конкуренції.

Теорія конкурентних переваг, автором якої є М. Портер, полягає в тому, що для забезпечення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта

необхідно найбільш повно і ефективно використовувати всі наявні ресурси [15]. Спроба математичного опису теорії порівняльних переваг відображена у наукових дослідженнях П. Самуельсона і В. Столпера [36]. Але ця концепція певною мірою носить абстрактний характер і важко реалізується на практиці. Вона більш доцільна для оцінки КС товаровиробників, які переважно функціонують на міжнародних ринках. До того ж, виходячи з цієї методології складно дати оцінку КС фірми-експортера, оскільки наявні переваги характеризують не тільки досліджуване підприємство, а й привабливість галузі в цілому.

Теорії факторів виробництва та рівноваги підприємства в галузі визначають КС виходячи з припущення наявності у підприємства таких факторів виробництва, які можуть бути використані із кращою, ніж у конкурентів, продуктивністю та припускають, що галузь перебуває у стані рівноваги та відповідає умовам досконалої конкуренції [17]. Однак на практиці подібна ситуація практично відсутня, отже, використання даного методу не забезпечує достовірності результатів. Крім того, методи, засновані на теорії рівноваги, акцентують увагу лише на вартості факторів виробництва, а такі важливі для фармацевтичних підприємств параметри, як якість продукції, довіра до певної торгової марки, рівень соціальної відповідальності компанії, інтенсивність реклами, відомість торгівельної марки або бренду, які визначають нематеріальні активи підприємства і можуть зіграти вирішальну роль у конкурентній боротьбі на ринку, залишаються поза увагою.

Представляють інтерес експертні оцінки КС підприємств за найбільш поширеними чинниками маркетингового комплексу «4P» (Product, Price, Place, Promotion) - продукт, ціна, просування та промоушен, які були розроблені та опубліковані Н. Борденом ще чотири десятиліття тому у статті «The Concept of the Marketing Mix», як один з методів дослідження маркетингової діяльності підприємства, та пізніше конкретизовані Н. І. Маккарті, Т. Левіттом та адаптовані у «6P», «8P» концепції (people - цільова аудиторія, purchase – покупка, probe – а пробація, public relations – зв'язок з громадськістю) для

сучасної експертної оцінки КС підприємств у різних галузях національної економіки [29]. Подібним є метод оцінки КС підприємства Ж. Ж. Ламбена за шістьма критеріями (відносна ринкова частка, визначні властивості товару, витрати, технології, канали збуту, імідж та репутація) за п'ятибальною шкалою (коефіцієнт КС визначається як відношення бальних оцінок компаній до бальних оцінок підприємства-лідера).

Однак, кількість таких чинників КС потенційно велика, отже, який би не був повний їх перелік, він все одно не буде вичерпним, а відповідно, заснована на такому неповному переліку показників оцінка КС фармацевтичного підприємства буде недостатньо точною та об'єктивною. До того ж приблизні оцінки, які застосовуються в експертних методах, відрізняються суб'єктивним характером та істотною умовністю і вимагають чіткої відпрацьованості параметрів оцінки і виконання необхідних умов обробки результатів дослідження.

Останнім часом у світовій практиці поширюються рейтингові оцінки підприємств. Це пов'язано з тим, що рейтинги розглядаються як один з інструментів маркетингової політики, підвищення КС: «...добра репутація свідчить не тільки про популярність і авторитет компанії, але і дає їй певні переваги в конкурентній боротьбі» [10]. Мати високий рейтинг не тільки престижно, але й економічно доцільно.

Але результати рейтингування не завжди є достовірними у силу різних причин:

- зацікавленість певних учасників у посіданні лідируючих позицій; обмеженість доступу до необхідної інформації або її неповнота та недостовірність;

- низька якість рейтингового продукту в результаті застосування неправильно обраної методики (так, деякі методики, що розроблені іноземними авторами, не завжди можуть бути адаптовані до реалій ведення українського бізнесу) або непрозорої системи вагомості параметрів оцінки.

Як правило, в опублікованих рейтингах фармацевтичних підприємств

майже відсутні методичні рекомендації з їх розробки (деякі рейтингові агенції вважають це комерційною таємницею), не завжди конкретизуються показники, за якими визначається рейтинг. Вони можуть бути як кількісними (наприклад, динаміка прибутку чи обсяг продажів), так і якісними (зокрема, стан ринку і якість управління), також варіюється і набір вихідних даних і коефіцієнтів. Досить часто окремі індикатори відображають суперечливі тенденції [11].

Широку світову практику застосування сьогодні отримали ренкінги та одновимірні рейтинги фармацевтичних підприємств (перелік підприємств відповідно до їх оцінки за одним чи кількома параметрами). Часто індикатором змін на фармацевтичному ринку та показником КС та успішності підприємства, що визначає його місце у побудові рейтинга, стає показник обсягу продажу рецептурних препаратів у грошовому виразі та R&D [12], або ринкова частка підприємства [48], або показники фінансової успішності. Так, наприклад, оцінка КС фармацевтичних підприємств за даними «РБК рейтинг» охоплює значний блок фінансово-господарських показників (виручка від реалізації, чистий прибуток, ринкова капіталізація та ін.) [20].

Але, слід звернути увагу на те, що крім перелічених вище показників існують певні специфічні для підприємств фармацевтичної галузі характеристики, які не пов'язані із фінансовими результатами прямою залежністю, але при цьому визначають, згідно з вимогами сучасної економіки, певні «приховані» переваги, які впливають на успішність, потенціал розвитку та КС фармацевтичного підприємства. Такими перевагами, є фактори лояльності, довіри до підприємства, що надають переваги у співпраці з іншими економічними агентами фармацевтичного ринку (кредиторами, інвесторами, партнерами та ін.): транспарентність, професіоналізм, високий рівень організації співпраці, вагомість контрагента в системі охорони здоров'я, довгостроковий характер партнерських відносин. Оцінка фармацевтичних підприємств за цими критеріями за методикою NPS (Net Promoter Score) [21] та методикою рейтингування на основі експертної оцінки за вагомістю критеріїв: якість продукції, асортимент та його поновлюваність, кваліфікованість

персоналу, гнучкість цінової політики, маркетингова політика та якість сервісу виробника відносно дистриб'ютора [22], показала розбіжності із рейтингами, побудованими за «традиційними» показниками оцінки. Це свідчить про те, що вибір вихідних показників для оцінки КС фармацевтичних підприємств суттєво впливає на результати дослідження. Тому останнім часом з'являються спроби ранжування фармацевтичних підприємств, які орієнтовані на потреби різних користувачів – рейтинг інноваційної діяльності, рейтинг інвестиційної привабливості, рейтинг експортної діяльності, рейтинг кредитоспроможності та ін.) [23-25].

Оцінка КС фармацевтичних підприємств, що відбивається крізь призму рейтингування, потребує аналітичного підходу, який повинен містити не тільки кількісну оцінку певних показників (загальний прибуток, обсяг реалізації та ін.), а і якісний аналіз діяльності підприємства та його середовища (термін роботи на ринку, репутація і вагомість ринкової частки, наявність конкурентних переваг, технічна озброєність підприємства і новизна продукції, ефективність інноваційно-інвестиційної політики, рівень інформаційної прозорості бізнесу, публічність компанії та ін.).

Отже, як показав проведений аналіз, кожний з підходів до оцінки КС фармацевтичних підприємств має як переваги, так і ефективні межі застосування, і недоліки. Деякі методи та підходи у певних межах повторюють інші, але ці відмінності, на наш погляд, взаємодоповнюють, а не виключають одна одну.

КС будь-якого підприємства безпосередньо відбивається конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє. Як відомо, КС фармацевтичної продукції визначається як сукупність її споживчих властивостей, створених під час розробки, виробництва й просування, що сприяє найшвидшій її реалізації на певному ринку в певний період часу за умов відмінностей від товарів-аналогів.

Основою КС фармацевтичної продукції є її якість, яку слід розглядати як сукупність властивостей, здатних задовольняти потребу

споживачів до свого призначення. Показниками споживацької цінності ЛЗ виступають клінічна ефективність, безпечність, зручність застосування, пролонгованість дії, ціна, вартість курсу лікування та ін. Але КС фармацевтичної продукції є необхідною, але недостатньою умовою КС фармацевтичного підприємства: по-перше, КС фармацевтичної продукції визначається за кожним її видом, а КС підприємства охоплює не тільки всю номенклатуру продукції підприємства – тобто сферу виробничої діяльності, а й інші сфери – маркетингову, фінансову, управлінську та ін.

Таблиця 5

Вимоги до методів вимірювання КС фармацевтичних підприємств

Назва вимоги	Зміст
Достатність і адекватність параметрів оцінювання	Вимірювані параметри не повинні передбачати додаткові виміри і розрахунки і вимагати додаткового коректування
Квантифікованість, доступність	Кількісні показники повинні мати смислове навантаження і бути зрозумілими.
Інтегральність	Можливість об'єднання (узагальнення) різних параметрів, що характеризують фармацевтичне підприємство, в один.
Гнучкість	Можливість оцінювання КС фармацевтичного підприємства на всіх етапах його життєвого циклу.
Оперативність отримання результатів	Отримання результатів оцінки в короткий часовий проміжок.
Формалізованість	Можливість отримання кількісної оцінки досліджуваного показника.
Однозначність критеріальної бази оцінки	Всі критерії оцінки КС фармацевтичного підприємства повинні мати ясну і зрозумілу інтерпретацію.
Порівнянність і однорідність	Критерії оцінки фармацевтичних підприємств, об'єднаних загальними характеристиками і ознаками оцінки, повинні бути однакові.
Адекватність результатів оцінки	Результати, отримані на одному фармацевтичному підприємстві (або групі підприємств) різними дослідниками, повинні бути однаковими.
Чутливість	Результати оцінки повинні бути чутливими до зміни прийнятих параметрів, з покращенням значень параметрів підсумкова оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна поліпшуватися.
Точність і порівнянність	Похибка оцінки повинна бути порівнянною з точністю проведення звичайних технічних розрахунків, помилки вимірювання повинні бути мінімальними.
Врахування параметрів якості	Відбивання відповідності умов діяльності фармацевтичних підприємств вимогам міжнародних стандартів якості і правил належних практик GMP.
Стратегічність	Створювати умови розробки ефективних управлінських рішень, дозволяти керувати станом фармацевтичного підприємства з урахуванням довгострокової перспективи розвитку.
Модельованість і практична значущість	Забезпечення можливості моделювання КС при зміні умов зовнішнього середовища, отримання практичних рекомендацій щодо застосування результатів оцінки.

Оскільки усі ці сфери тісно пов'язані одна з одною, і оптимізація показників ефективності діяльності однієї може супроводжуватись погіршенням показників у іншій, то застосування одновимірних коефіцієнтів оцінки, що притаманні більшості методик оцінки КС фармацевтичних підприємств, може некоректно відбивати їх реальний конкурентний стан у багатовимірному просторі параметрів. Таким чином, оцінка КС фармацевтичного підприємства повинна бути інтегрованою і визначатися множинністю взаємопов'язаних і взаємозалежних параметрів – конкурентних переваг.

Отже, КС є динамічним та вимірним показником, а у правління КС вимагає об'єктивного інструменту для її оцінки. Відповідно до сучасних реалій методи оцінки КС фармацевтичних підприємств повинні відповідати певним кваліметричним вимогам. Певні критерії можуть застосовуватися для підприємств різних галузей національної економіки, але для оцінки КС фармацевтичних підприємств існують специфічні кваліметричні вимоги, обумовлені галузевою специфікою (табл.5).

Для управління КС фармацевтичних підприємств необхідний об'єктивний інструментарій для її оцінки. Наведене дослідження свідчить про існування великої кількості різноманітних методів оцінки КС підприємств, які різняться між собою як за способом проведення оцінки (формалізовані та неформалізовані), так і за характером інтерпретації вихідних результатів (на основі порівняльних переваг, матричні, інтегральні методи). Різноманіття методів оцінки КС підприємств обумовлено насамперед цілями, які вкладають в оцінку, кількістю підприємств конкурентів у галузі й способом отримання інформації та її доступністю.

2.2. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності фармацевтичної галузі

Оздоровлення української економіки і створення умов для її стійкого зростання на тлі посилення конкурентної боротьби на зовнішньому і на внутрішньому ринках, можливе на основі забезпечення нових технологій конкурентоспроможності національної економіки та її суб'єктів. Актуальність цього питання зростає у зв'язку з інтеграцією України до ЄС та процесів глобалізації, реалізації процесів відкритості економіки, що неминуче призведе до зростання конкуренції з боку імпорту, активно протистояти якій можна тільки на основі зміцнення конкурентних позицій вітчизняного товаровиробника. Необхідність значного підвищення конкурентоспроможності української продукції на сучасному етапі відзначена в Концепції загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на

період до 2025 р., яка ставить завдання активізації джерел підвищення та реалізації конкурентного потенціалу української економіки [15].

На фармацевтичному ринку сьогодні наявна продукція 160 вітчизняних виробників і понад 300 виробників з країн далекого зарубіжжя, країн СНД і Балтії, а також 160 вітчизняних виробників, серед яких 22 підприємства, які займалися виробництвом лікарських засобів ще з часів Радянського Союзу[42]. Тобто, можемо констатувати, що в цілому фармацевтичний сектор має потенціал стати провідною галуззю розвитку економіки держави в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах. На фармацевтичну галузь припадає близько 0,5% ВВП країни. Зростання обсягів реалізації фармацевтичної продукції на внутрішньому ринку України за 12 останніх років склало понад 4,4 рази в дол. США (з 724,8 млн. дол. США в 2018 р. до 3220 млн дол. США у 2019 р. (рис.3).

В 2013-19 роках темпи зростання фармацевтичного ринку в середньому становили 20% . Причому динаміка співвідношення іноземних і вітчизняних виробників (у товарній формі) поступово збільшується на користь останніх. Так, в 2017 році частка вітчизняних лікарських засобів склала 71,6% в натуральному вираженні і 36,7% в грошовому (рис.4).

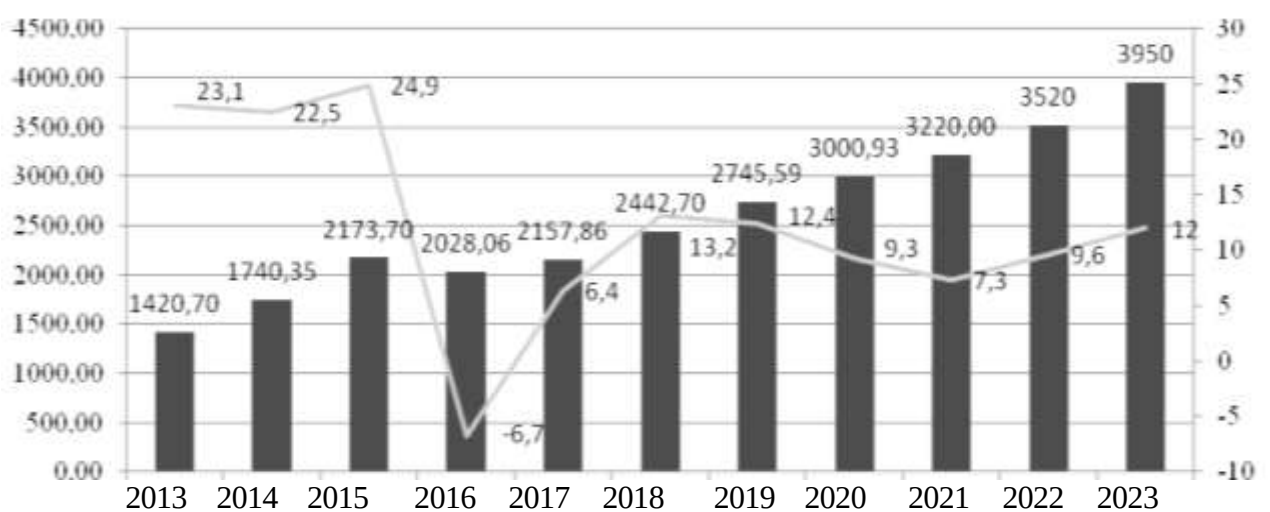


Рисунок 3. Динаміка і прогноз розвитку фармацевтичного ринку України,(млн.дол.США та %)

Джерело: складено автором за матеріалами



Рисунок 4. Структура походження лікарських засобів на ринку України

Джерело: складено автором за матеріалами

Аналіз споживання лікарських засобів у розрізі регіонів України за підсумками 2019 показав, що сукупний обсяг продажів всіх категорій товарів «аптечного кошика», а саме лікарських засобів, виробів медичного призначення, косметики та дієтичних добавок, склав 40,8 млрд. грн., продемонструвавши приріст у розмірі 13,8% в порівнянні з попереднім роком [33]. При цьому кількість реалізованих упаковок скоротилося на 11,4%, у доларовому вираженні - на 20,2% . ВВП України постійно знижується , за даними Міністерства фінансів України, загальний державний борг України за період 2019 р. збільшився на 77,7% і складає близько 1037 млрд. грн. Продовжується і девальвація національної валюти, яка протягом 2019 знецінилася практично вдвічі. Крім погіршення макроекономічних показників в 2019 році, на фармацевтичний ринок України зробили вплив і внутрішні регуляторні зміни, такі як введення 7% ставки ПДВ на лікарські засоби і вироби медичного призначення [24].

Проведений аналіз дозволив виявити ряд проблем, що стоять на шляху досягнення фармацевтичною галуззю стійкості розвитку, економічної сталості та активізації експортного потенціалу. До їх числа ми віднесли:

- економічні складнощі вітчизняних виробників, високий рівень інфляції, високі відсоткові ставки за кредитами, зростання тарифів на

енергоносії, високу вартість капітального будівництва, демпінгову політику азіатських держав – усі ці фактори з самого початку ставили локального виробника у нерівні конкурентні умови із зарубіжними та, за експертними оцінками, знижували конкурентну здатність вітчизняних фармацевтичних виробників до 50% [45];

- суттєву залежність українських виробників лікарських засобів від імпорتنих поставок фармацевтичних субстанцій. Субстанції вітчизняного виробництва складають лише 30% від загальної кількості, усі інші імпортуються з Китаю, Німеччини, Індії, Росії та США) [26];

- нездатність вітчизняної фармацевтичної промисловості задовольнити потреби українського фармацевтичного ринку в готових лікарських засобах за основними фармако-терапевтичними групами [37];

- недостатню інноваційно-інвестиційну активність значної частини українських фармацевтичних компаній. Активізація наукової бази, створення розвинутих і спеціалізованих факторів конкурентної переваги галузі, а також залучення іноземних інвестицій для її розвитку створює довгострокову основу для конкурентної переваги і сприяє переорієнтації експорту українських виробників до країн Західної, Центральної та Східної Європи, Північної Африки посиленню їх конкурентоспроможності[17].

Для подолання комплексу системних проблем на державному рівні було розроблено Стратегію розвитку фармацевтичної промисловості України на період до 2023 р., метою якої є перехід на інноваційну модель розвитку фармацевтичної промисловості країни [7]. На нашу думку, реалізація основних завдань «Стратегії» дозволить фармацевтичній галузі підвищити рівень конкурентоспроможності на вітчизняному ринку та зміцнити свій рейтинг на світовому фармацевтичному ринку. До основних завдань слід віднести:

- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної фармацевтичної промисловості шляхом гармонізації українських стандартів з розробки та виробництва лікарських засобів до міжнародних вимог;

- стимулювання розробки та виробництва інноваційних лікарських

засобів і підтримку експорту українських ліків, у тому числі за рахунок опанування додаткових механізмів фінансування розробок оригінальних ліків;

- захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції та вирівнювання умов доступу на ринок для вітчизняних і зарубіжних виробників;
- технологічне переозброєння української фармацевтичної галузі;
- вдосконалення системи підтвердження відповідності якості лікарських засобів, включаючи заходи щодо усунення надлишкових адміністративних бар'єрів з реєстрації вітчизняних ліків та забезпечення належного контролю за їх якістю.

Аналіз стану фармацевтичної галузі, яка виступає одним із найважливіших секторів економіки України, показав залежність українських виробників готових лікарських засобів від імпортних поставок фармацевтичних субстанцій, а виявлена недостатня інноваційна активність значної частини українських фармацевтичних компаній не дозволяє реалізовувати заходи щодо вдосконалення сфери розробки, виробництва та просування фармацевтичної продукції в країні. Усунення цих негативів дозволить підвищити потенціал, конкурентоспроможність фармацевтичної галузі України на національному та міжнародному ринках.

2.3. Визначення конкурентного положення підприємства на фармацевтичному ринку

Фармація — одна з небагатьох прибуткових галузей вітчизняної економіки. За даними аналітичних оглядів, український фармацевтичний ринок вже близько шести останніх років демонструє постійне зростання всіх його основних індикаторів і входить до лідерів за динамікою зростання у світі. Так, темпи його зростання в Україні за період з 2017 по 2019 рр. становлять 15 – 20 % на рік. Причини таких проявів лежать насамперед у площині специфіки лікарських засобів як товару, попит на який зростає незалежно від економічних і політичних чинників. А тому галузь має одне з провідних значень як для

загальнодержавної господарської системи, так і для кожної людини зокрема, адже збереження здоров'я – не лише економічна, а й соціальна проблема.

Разом із тим соціально-економічні потрясіння, які переживає наша країна, не могли не відбитися і на цій перспективній та рентабельній галузі. Окрім погіршення макроекономічних показників у 2019 р., на фармацевтичний ринок вплинули й внутрішні регуляторні зміни, зокрема введення 7 % ставки ПДВ на лікарські засоби, а також суттєве їх здорожчення, внаслідок значних коливань валютного курсу, що призвело до зрушень у структурі споживання препаратів. Ті проблеми, які мали місце раніше, посилилися у багато разів, зокрема висока вартість кредитних та інвестиційних ресурсів, які необхідні для реалізації проектів розвитку та розширення виробничих потужностей. На фоні посилення конкуренції на ринку це може призвести до загострення дефіциту обігових коштів фармацевтичних підприємств. На сьогодні далеко не всі компанії в Україні володіють необхідним запасом фінансової міцності для забезпечення самофінансування, а також налагодження комплексного виробничого процесу, який характеризується великою капіталоємністю та тривалим фінансовим циклом (у т. ч. розробка нових препаратів) [31].

Водночас, слід зазначити, що конкурентоспроможність – явище складне, багатомірне та багатофакторне, а тому щоб визначити напрямки його забезпечення необхідним елементом є достовірна оцінка його рівня.

Вітчизняна фармацевтична галузь є складною, багаторівневою та поліфункціональною. Характерними для неї є стабільно високі темпами зростання виробництва, реалізації та показники прибутковості. Галузь характеризується специфічними особливостями товару, що виробляється нею, організацією та управлінням виробництвом, технологічними особливостями, різноманіттям та специфічністю інших чинників, що впливають на діяльність підприємства.

Серед представлених на вітчизняному ринку 13 тисяч найменувань лікарських препаратів українська фармацевтична промисловість виробляє близько чверті від цієї кількості. Основним групами є анальгетики, серцево-судинні препарати, вітаміни, засоби для лікування ендокринної та респіраторної

систем, шлунково-кишкового тракту і антибіотики [13, 44]. Фармацевтичний ринок нині активно розвивається: створюються й упроваджуються у виробництво нові препарати. Провідні українські компанії модернізують виробничі ділянки, приводять їх у відповідність з вимогами GMP [15].

Сучасні тенденції, що склалися у фармацевтичній галузі, проявляються в активному проникненні на вітчизняний ринок зарубіжних фармацевтичних компаній. Займана ними висока частка ринку посилює конкуренцію на ринку, що викликає необхідність у постійній оцінці рівня конкурентоспроможності та конкурентних позицій українських фармацевтичних промислових підприємств і на цій основі – напрацювання стратегій та рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності.

Серед головних проблем, характерних для вітчизняної фармації, – недостатність внутрішніх дослідницьких розробок у цій сфері, щоб повною мірою задовольняти потреби в ліках та іншій фармацевтичній продукції [24]. Так, субстанції вітчизняного виробництва складають всього лише 30 % загальної кількості, усі інші імпортуються з Китаю, Німеччини, Індії, Росії і США [35]. Водночас експорт української фармацевтичної продукції порівняно незначний.

Питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних фармацевтичних виробників нині стоїть гостро. Рейтинги підприємств за обсягами аптечних продажів лікарських засобів в Україні у 2017 – 2019 рр. свідчать, що до десятки лідерів увійшли лише чотири вітчизняних фармацевтичних компанії [27].

З точки зору економіки та управління для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства необхідним етапом є регулярна оцінка поточного її рівня. П. Дойль зазначає з цього приводу: «Організації, що не звертають належної уваги на ринки, які постійно змінюються, і не відслідковують ринкову ситуацію, приречені бути «викинутими на берег...» [18]. Така діагностика, яка, як правило, проводиться шляхом порівняння з іншими аналогічними суб'єктами господарювання,

дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, її потенційні можливості та загрози, конкурентне положення. Відповідно до результатів оцінки можливо максимально удосконалити стратегію діяльності підприємства.

Нині існує багато методів та методик, що вимірюють та оцінюють конкурентоспроможність. Ми не будемо зупинятися на їх характеристиці, зазначимо лише, що в основі майже кожного з них лежить принцип порівняння, адже конкурентоспроможність – явище відносне. При оцінці конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати ту обставину, що вона є величиною інтегральною, а тому повинна охоплювати широке коло різних аспектів діяльності підприємства.

Цілком погоджуємося з визначенням конкурентоспроможності підприємства як системи, яка складається з певного набору організаційно-економічних складових, має конкретні умови функціонування і окремі критерії оптимальності на кожному етапі її розвитку [9]. У науці показники, які не піддаються безпосередньому вимірюванню, а проявляються на поверхні явищ у вигляді множини факторів, називаються латентними. З цього слідує, що не може існувати єдиної ознаки, яку можна було б розглядати як показник рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, а тому явище конкурентоспроможності є латентним.

Питання, які ж чинники конкурентоспроможності треба виділяти для комплексної системної оцінки її рівня, є досить дискусійним. У досить відомій методиці оцінки на основі теорії ефективної конкуренції входить комплекс показників, що відображають виробничу, збутову діяльність, фінансове становище підприємства та конкурентоспроможність продукції, до якої входять якість та ціна. Згідно з цією методикою конкурентоспроможним є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи.

Водночас, з метою більш комплексної оцінки та чіткої систематизації та схематизації складових конкурентоспроможності підприємства, доцільним буде згрупувати їх у два узагальнюючі блоки: організаційні складові та

економічні складові. Такі складові повинні охоплювати всі стадії життєвого циклу продукції від створення та освоєння нової продукції до організації просування та реалізації, а саме:

- організаційний блок: організація системи створення та якості продукції (коефіцієнт зміни обсягів виробництва та реалізації, система управління якістю); організація праці та персонал підприємства (продуктивність праці, рентабельність персоналу, виручка на 1 грн заробітної плати); організація комерційної діяльності (коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів, частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси, темп приросту продажів);

- економічний блок: життєздатність підприємства (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт маневреності власних коштів, коефіцієнт майна виробничого призначення, коефіцієнт рентабельності продукції); виробничі можливості підприємства (фондовіддача, рентабельність, оновлення основних засобів, матеріаломісткість, прибуток на гривню матеріальних витрат); основні результати діяльності підприємства (коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпечення власними коштами, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості, рентабельність виробництва, рентабельність оборотних активів, рентабельність необоротних активів, рентабельність активів, рентабельність інвестицій, рівень витрат) [28].

Для оцінки конкурентоспроможності, а в подальшому – конкурентних позицій, було обрано ряд вітчизняних промислових фармацевтичних підприємств конкурентів. На жаль, у процесі дослідження рівня конкурентоспроможності є проблема неповноти, а іноді й відсутності інформації, а тому для аналізу були обрані ті підприємства, інформація про діяльність яких оприлюднюється (ПАТ і ПрАТ).

Послідовність оцінки конкурентоспроможності та конкурентних позицій фармацевтичних підприємств є такою:

- 1) формування вихідної інформації за одиничними показниками організаційної та економічної складових діяльності підприємств-конкурентів;
- 2) стандартизація одиничних показників;
- 3) визначення інтегральних показників організаційної та економічної складових діяльності підприємств [12];
- 4) побудова матриці конкурентних позицій фармацевтичних підприємств за результатами оцінки організаційної та економічної складової їх конкурентоспроможності.

Оцінка якості проводилася виходячи із відповідності продукції підприємств-конкурентів стандартам якості лікарських засобів (1 бал – повністю впроваджені міжнародні стандарти у сфері якості; 0,5 бала – йде процес впровадження міжнародних стандартів якості; 0 балів – не впроваджені міжнародні стандарти якості). Так, наприклад, система якості ПАТ «Київський вітамінний завод» забезпечує виконання вимог ДСТУ ISO 9001:2009 та міжнародного стандарту ISO 9001:2008, проте триває інтеграція до вимог належних виробничої (GMP) і дистриб'юторської (GDP) практик, тоді як ПАТ НВЦ «БХФЗ», ПрАТ «ФФ «Дарниця», ПАТ «Фармак» та інші представлені виробники вже застосовують дані стандарти.

Після виконаних розрахунків (1-й та 2-й етапи) отримано показники інтегральної оцінки організаційної та економічної складових (табл. 6).

Таблиця 1

Інтегральна оцінка організаційної та економічної складової конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств

№ з/п	Підприємство	Організаційна складова		Економічна складова	
		Показник	Ранг	Показник	Ранг
1	ПАТ НВЦ «БХФЗ»	1,978	3	2,864	3
2	ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	2,368	1	2,673	4
3	ПАТ «Фармак»	2,244	2	3,464	1
4	ПАТ «Київський вітамінний завод»	1,738	6	2,332	6
5	ПАТ «Київмедпрепарат»	1,893	4	1,791	8
6	ПАТ «Галичфарм»	1,760	5	2,108	7
7	ПАТ «Фітофарм»	1,546	7	2,507	5
8	ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	1,013	9	1,076	9
9	ПАТ «Ліктрави»	1,465	8	2,887	2

Більші їх значення вказують на вищий рівень конкурентоспроможності за окремими складовими. Застосована методика дозволяє позиціонувати підприємства-конкуренти, що працюють у фармацевтичній галузі, та визначити їх конкурентне положення шляхом побудови матриці з умовними назвами квадрантів. Горизонтальна вісь на матриці позначає організаційну складову, вертикальна – економічну складову конкурентоспроможності (рис. 5).

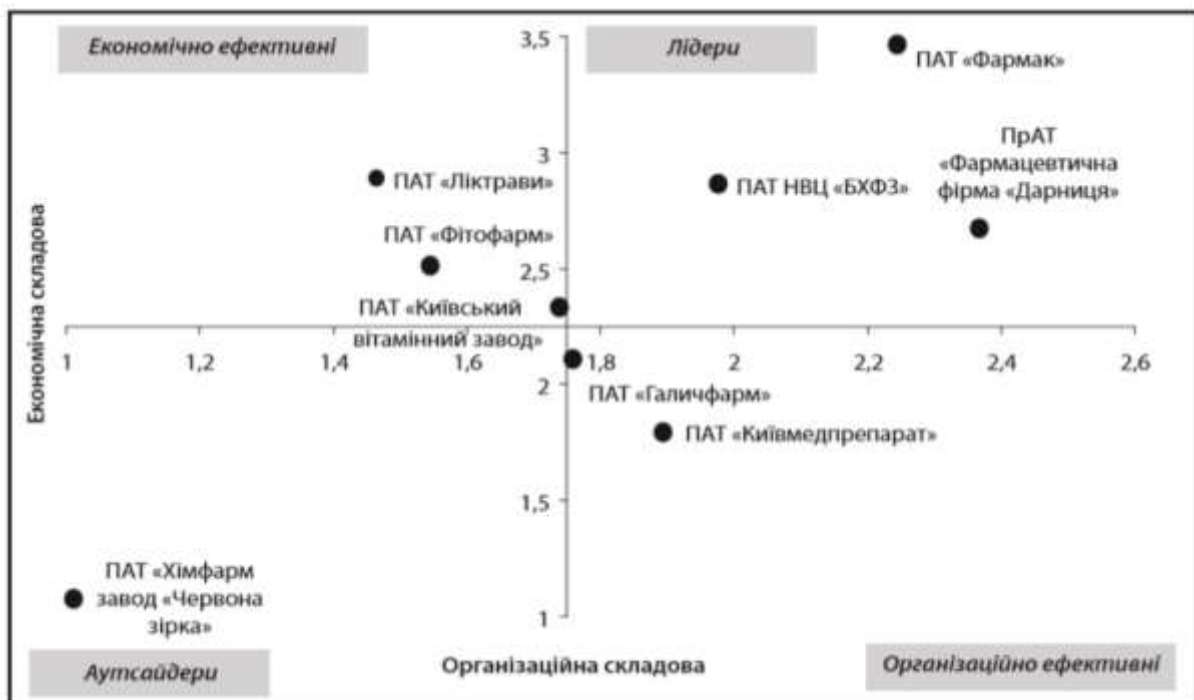


Рисунок 5. Конкурентне положення промислових фармацевтичних

підприємств, 2019 р.

Позиція фармацевтичних підприємств у правому верхньому квадранті, що має умовну назву «Лідери», відповідає ідеальній ситуації, при якій високий рівень організаційних процесів у підприємстві вдало поєднується і приносить високий економічний ефект. До цього квадранта увійшли ПрАТ «ФФ «Дарниця», ПАТ «Фармак» і ПАТ «НВЦ «БХФЗ». Ці підприємства мають найвищий рівень конкурентоспроможності за всіма чинниками-складовими. Характерними для усіх компаній є найбільші серед представлених виробників обсяги реалізації, що забезпечує їм ефект масштабу та, як наслідок, економію на витратах. Так, дані виробники мають найнижчий рівень витрат (по відношенню до виручки від реалізації) – 40,7 % ПрАТ «ФФ «Дарниця», 41,4 % у ПАТ «Фармак» і 46,7 % у ПАТ «НВЦ «БХФЗ».

ПАТ «Галичфарм» і ПАТ «Київмедпрепарат», що входять до складу корпорації «Артеріум», знаходяться у квадранті організаційно ефективних підприємств, що свідчить про подібну стратегію їх діяльності, яка забезпечує досить високий рівень організаційної складової (висока організація комерційної діяльності, організація праці, організація системи створення та якості продукції). Водночас економічна складова конкурентоспроможності відносно лідерів є нижчою. Зокрема, відносно низькими є показники оборотності активів, (приріст прибутку, як відомо, прямо генерується шляхом прискорення обертання оборотних активів) дебіторської та кредиторської заборгованостей (виникає ризик неповернення боргів).

До основних проблем підприємств, що знаходяться в зоні економічно ефективних, належать аспекти, що пов'язані з організацією роботи на цих підприємствах: рівнем системи якості продукції, організацією праці. Зокрема ПАТ «Ліктрави» та ПАТ «Фітофарм» не впровадили міжнародні та європейські стандарти у сфері якості, а ПАТ «Київський вітамінний завод» зараз знаходиться на етапі інтеграції до вимог належних виробничої (GMP) і дистриб'юторської (GDP) практик. Відносно низькими є показники продуктивності праці (ПАТ «Ліктрави») і темпи приросту продажів (ПАТ

«Фітофарм» і ПАТ «Ліктрави»).

Неконкурентоспроможним за обома складовими є ПАТ «Червона зірка», що знаходиться у квадранті «Аутсайтери».

За результатами позиціонування є можливим не лише констатація факту місцезнаходження підприємства у відповідній групі, але й виявлення проблемних зон господарюючого суб'єкта та тих напрямів діяльності, що потребують уваги (табл. 7).

Таблиця 2

Основні стратегічні напрямки розвитку фармацевтичних підприємств

Можливі стратегічні напрямки розвитку	
Лідери	1. Подальше формування широкого асортиментного портфелю, що включає продукцію широкого вжитку та нішеві препарати. 2. Розвиток дистрибуційної мережі, що забезпечує доступ до споживачів. 3. Розвиток сильних науково-дослідних компетенцій для своєчасної розробки, виробництва та виведення на ринок препаратів-генериків, включаючи лікарські засоби генерики з покращеними властивостями, а також оригінальні препарати. 4. Формування партнерських відносин з глобальними провідними виробниками для отримання можливості використовувати запатентовані діючі речовини при виробництві лікарських засобів
Економічно-ефективні	1. Реконструкція і технічна модернізація виробництва, закупівля високопродуктивного обладнання. 2. Удосконалення існуючих технологій. 3. Розробка і впровадження у виробництво нових перспективних видів продукції. 4. Розширення ринків збуту продукції як на вітчизняному ринку, так і за межами України. 5. Інтенсифікація програми проходження сертифікації GMP. 6. Збільшення частки ринку
Організаційно-ефективні	1. Нарощування прибутковості діяльності. 2. Збільшення обсягів виробленої та реалізованої продукції. 3. Розробка та випуск нових препаратів. 4. Підвищення ліквідності, автономії підприємства, рентабельності продукції. 5. Нарощування ефективності використання основних та оборотних активів. 6. Зниження собівартості лікарських засобів за рахунок оптимізації виробничих процесів
Аутсайтери	1. Нарощування обсягів виробництва та реалізації. 2. Реконструкція і технічна модернізація виробництва, закупівля високопродуктивного та ресурсозберігаючого обладнання. 3. Проходження сертифікації GMP та GDP. 4. Підвищення продуктивності праці, ефективності використання персоналу. 5. Удосконалення збутової та постачальницької логістики. 6. Зниження собівартості виробництва лікарських засобів. 7. Періодичне оновлення складу асортиментного портфелю

Результати досліджень показали, що, незважаючи на динамізм розвитку фармацевтичної галузі в Україні та її високу економічну ефективність, вітчизняним виробникам лікарських засобів необхідно постійно дбати про забезпечення належного рівня їх конкурентоспроможності. Сучасний стан вітчизняного фармацевтичного ринку диктує його учасникам жорсткі вимоги з вироблення стратегії поведінки, яка забезпечувала б стабільний розвиток конкретного підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості українських компаній, розширення їх здатності до роботи на відкритих глобальних ринках в умовах жорсткої конкуренції.

2.4. Оцінка конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств

Українські фармацевтичні підприємства виробляють лікарські засоби майже всіх лікарських форм (тверді, рідкі, порошкоподібні тощо). Основними групами продукції є серцево-судинні препарати, анальгетики, вітаміни, засоби для лікування респіраторної, ендокринної і шлунково-кишкової системи, а також антибіотики. Фармацевтичний ринок активно розвивається. Освоюються й упроваджуються у виробництво нові препарати. Провідні українські компанії модернізують виробничі ділянки, приводять їх у відповідність з вимогами GMP. Наявність національного сертифікату GMP дозволяє українським фармацевтам поволі, але упевнено освоювати зарубіжні ринки. Потреба у цьому велика, оскільки на фармацевтичному ринку стає тісно. Зараз на ньому присутні 460 виробників, серед яких 300 іноземних і 160 вітчизняних виробників. Посилюється конкурентна боротьба українських виробників з імпортерами і один з одним. Загостренню конкуренції неабиякою мірою сприяє так зване дублювання номенклатури. Не рідкість, коли декілька вітчизняних виробників випускають декілька варіантів однієї і тієї ж молекули. Умовно кажучи, з тисячі найменувань ринок одержує 150–200 реальних молекул.

Сьогодні на фармацевтичному ринку України присутня продукція більше 300 виробників з країн далекого зарубіжжя, а також 160 вітчизняних виробників, серед яких 22 підприємства, які займалися виробництвом лікарських засобів [16]. За номенклатурою вітчизняні препарати займають 36 % ринку, імпортні — 64 % асортиментних позицій [42]. Але слід враховувати таку особливість фармацевтичного ринку України: найменувань багато, але якщо проаналізувати асортимент за хімічним складом, то виявиться, що номенклатура продукції, що випускається, вельми обмежена (табл. 8).

Не рідкість, коли декілька вітчизняних виробників випускають велику кількість варіантів однієї і тієї ж молекули. Умовно кажучи, з тисячі найменувань ринок одержує 150–200 реальних молекул.

Фармацевтичні субстанції в Україні виробляють 49 зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності. У структурі вироблюваних субстанцій 76 найменувань синтетичного походження, 82 — природного. Субстанції вітчизняного виробництва складають всього лише 30 % загальної кількості, всі інші імпортуються з Китаю, Німеччини, Індії, США.

Згідно з даними компанії Моріон, за підсумками 2019 року, загальний обсяг українського ринку лікарських засобів (роздрібний + госпітальний сегмент) склав близько 1,5 млрд. дол. США за 655 млн. уп., перевищивши показник за аналогічний період попереднього року на 19 % в грошовому і 4 % в натуральному виразі. У цьому об'ємі традиційно велику частку акумулює роздрібний сегмент — 89 і 90 % відповідно, і показник цей у 2018–2019 роках перманентно росте на фоні відповідного скорочення питомої ваги госпітальних закупівель лікарських засобів [24]. В абсолютних величинах об'єм госпітальних закупівель лікарських засобів, за підсумками 2019 року, склав 1,4 млрд. грн. за 68 млн. уп., збільшившись на 5,9 % у грошовому і зменшившись на 1,8 % у натуральному виразі у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року.

У розрізі поквартальної динаміки в I кварталі 2019 року був зафіксований спад об'єму госпітальних закупівель лікарських засобів у грошовому і натуральному виразі. У II кварталі ситуація децю основних лікарських засобів [35] покращала — намітилися позитивні тенденції в розвитку цього сегмента, що знайшли своє віддзеркалення в прирості госпітальних закупівель лікарських засобів як у грошовому, так і в натуральному виразі в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року (рис. 6,7).

У натуральному виразі у період з 2018 по 2019 рік ринок показував негативну динаміку продажів на рівні від — 1 % до — 3 %. Основні причини цього явища — зниження чисельності населення (в середньому на рівні 200 тис. осіб у рік) і переорієнтація споживання у бік дорожчих лікарських препаратів.

Таблиця 8

Дублювання українськими виробниками номенклатури препаратів, що входять

у Зразковий перелік ВОЗ

Назва препарату	Загальна кількість зареєстрованих в Україні препаратів	Кількість зареєстрованих препаратів вітчизняного виробництва
Парацетамол	41	13
Ацетилсаліцило- ва кислота	24	12
Вугілля активо- ване	5	5
Пеніциламін	2	0
Хлорохін	1	0
Гентаміцин	16	7
Ампіцилін	18	9
Фенітоїн	4	2
Кальцій глюко- нат	5	3
Етамбутол	12	3
Пірантел	5	0
Рифампіцин	11	4
Льовамізол	2	1
Дексаметазон	11	3
Ацетилцистеїн	7	1

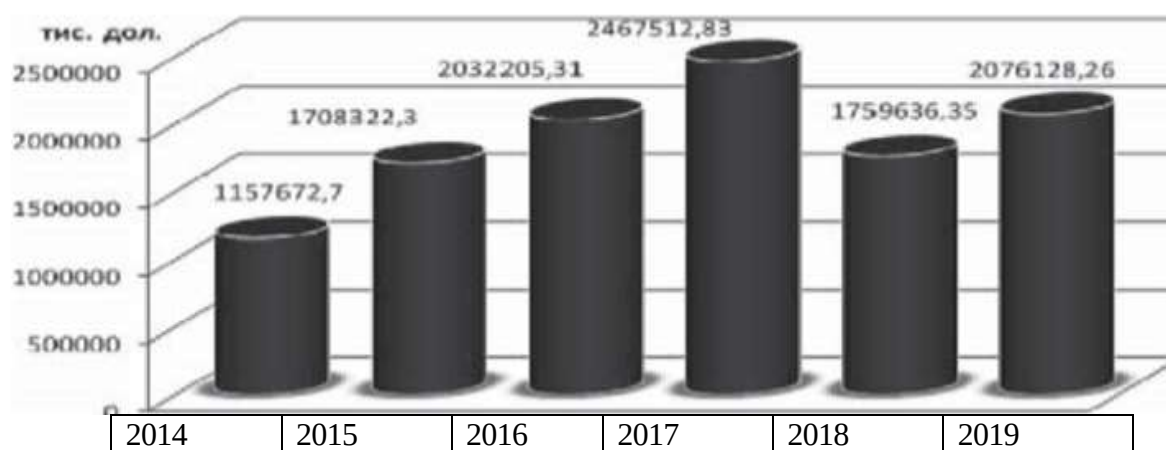


Рисунок 6. Роздрібний ринок лікарських засобів України 2014–2019 рр.

у грошовому виразі, тис. дол. [45]

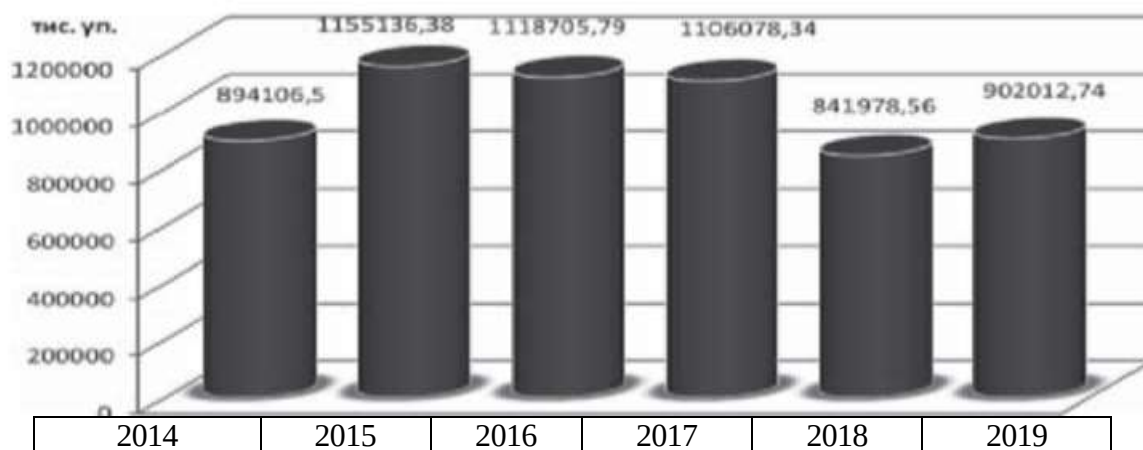


Рисунок 7. Роздрібний ринок лікарських засобів України 2014–2019 рр. у натуральному виразі, тис. уп. [6]

Перше півріччя 2019 року характеризувалося зниженням продажів у натуральному виразі на рівні — 2,47 % при прирості продажів у грошовому (USD) +14,98 % (рис. 3). За 8 місяців 2019 року ринок лікарських засобів приріс на 13,85 % в грошах (USD) і впав на 4,67 % в упаковках.

Найбільша частка ринку лікарських препаратів належить твердим лікарським формам (ТФЛ) у вигляді пігулок, капсул, драже й інших (56 % ринку в натуральному і 53 % в грошовому виразах), ін'єкційним і інфузійним препаратам (10 % ринку в упаковках і 17 % ринку в грошах) і м'яким лікарським формам (5 % ринку в упаковках і 7 % ринку в грошах).

У 2019 році вітчизняному виробнику вдалося зміцнити свої позиції на фармацевтичному ринку як в грошовому виразі (рис. 8), так і в натуральному (рис. 9) після декількох років стабільного падіння ринкової частки. Але поки в роздрібному сегменті за іноземними компаніями залишається більше 75 % продажів у грошовому виразі і 34,5 % у натуральному.

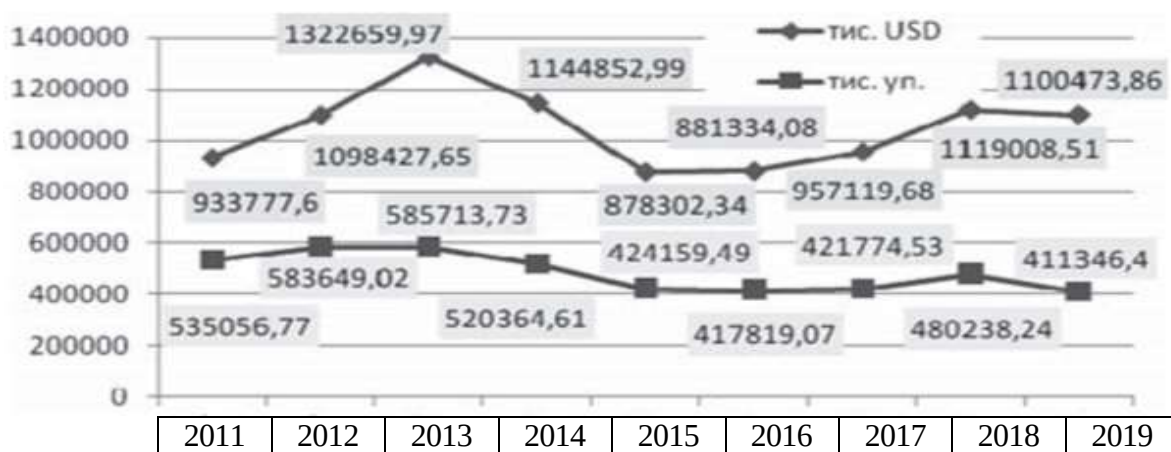


Рисунок 8. Роздрібний ринок лікарських засобів України

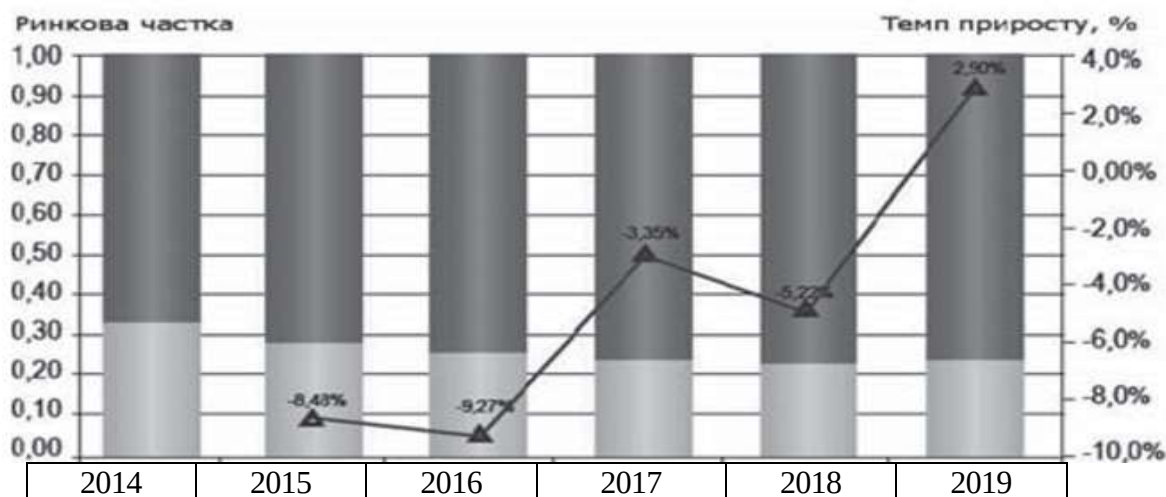


Рисунок 9. Частки зарубіжних і вітчизняних виробників фармацевтичної продукції в роздрібному сегменті ринку в грошовому виразі [9]

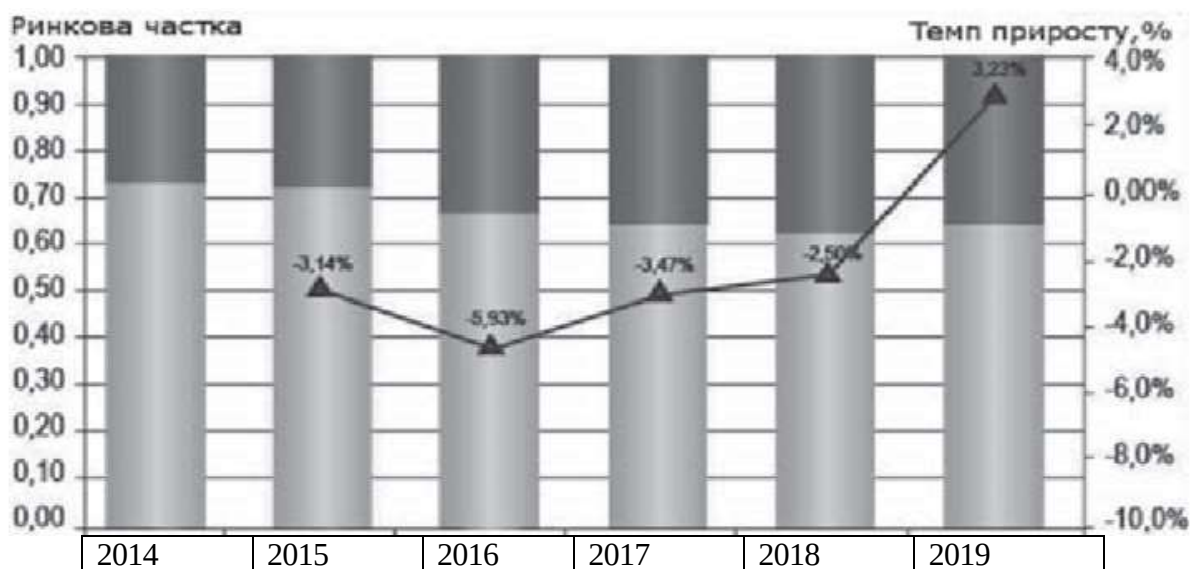


Рисунок 10. Частки зарубіжних і вітчизняних виробників фармацевтичної продукції в роздрібному сегменті ринку в натуральному виразі [10]

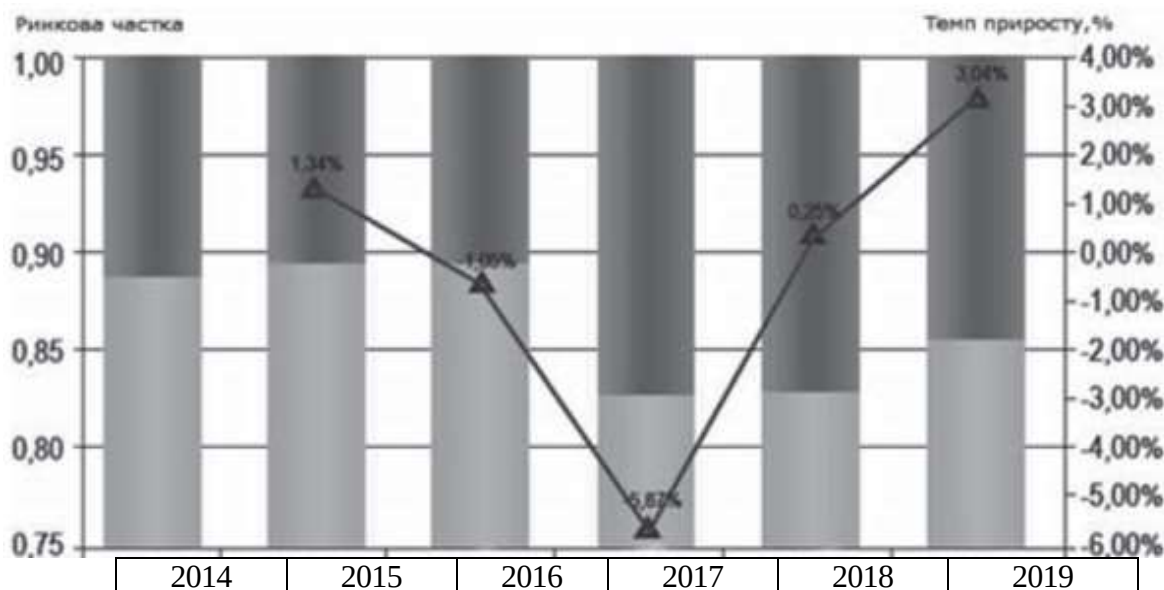


Рисунок 11. Частки зарубіжних і вітчизняних виробників фармацевтичної галузі в госпітальному сегменті ринку в натуральному виразі [31]

У госпітальному сегменті ринкова частка продажів у грошовому виразі вітчизняних виробників помітно зменшилася в 2019 році, зберігши тенденцію останніх років. Якщо в 2014 році продажі розподілялися приблизно порівну, то в 2019 році вітчизняні препарати склали всього 38 %. У натуральному виразі частка вітчизняних виробників у госпітальних закупівлях традиційно висока (87 % проти 65 % у роздробі) і в 2010 році вона ще збільшилася (рис. 10,11).

Для аналізу фармацевтичного ринку України і точнішого розгляду його учасників можна розділити їх на основні класи: вітчизняні виробники лікарських засобів («Дарниця», «Артеріум», «Фармак», «Здоров'я» й ін.), подальший розвиток яких багато у чому залежить від державних преференцій, хоча саме для цього кластера характерне ефективне використання маркетингових інструментів; східноєвропейські виробники (KRKA, Gedeon Richter, BerlinChemie), які давно працюють на ринку України, володіють хорошою репутацією, позитивною передісторією і цілком прийнятними цінами, але при цьому істотно залежать від локальних ринків; нові генеричеські компанії (Actavis, Zentiva, Teva, ratiopharm, Sandoz)

відрізняються гнучким ціноутворенням і оперативним формуванням «правильного» продуктового портфеля. Тактика просування їх продуктів багато в чому схожа з інноваційними компаніями — принаймні в частині вимушеного брендування при просуванні своїх продуктів; інноваційні виробники (Novartis, Pfizer, AstraZeneca) розвивають нові підходи до лікування, мають широку доказову базу, але й вищі ціни; саме вони випробовують колосальний тиск з боку генеричеських компаній; нішеві компанії (Mili Healthcare, Heel, Bittner), що мають успішні позиції тільки на окремих ринках.

У 2019 році ТОП-20 лідерів роздрібного сегмента ринку змінився не істотно в порівнянні з попередніми роками. Це пов'язано з тим, що у великих корпорацій з великим оборотним капіталом і стійкими позиціями на ринку було більше шансів протистояти економічним труднощам. Іноземні виробники доклали максимум зусиль, щоб згладити хворобливий підйом цін на імпортні ліки, узявши на себе частину курсових ризиків і навіть понизивши ціни на препарати у валюті. У непростій ситуації опинилися і вітчизняні компанії, що закупають субстанції для виробництва лікарських засобів переважно за кордоном. Не дивлячись на всі труднощі, ряд лідерів роздрібного сегмента ринку медикаментів «Фармак», «Никомед» і «Інтер Хім» зміг продемонструвати позитивні темпи приросту об'ємів продажів по відношенню до минулого року.

Підсумкові показники решти корпорацій мали негативну динаміку, причому в більшості випадків більш виражену в порівнянні з ринком у цілому (еволюційний індекс менше 100). Виняток становили компанії «Менаріні Груп», «Актавіс» і «Омега», у яких темп приросту, хоча і мав негативне значення, все ж таки був кращим за аналогічний показник ринку в цілому (еволюційний індекс більше 100). Деяким зарубіжним компаніям довелося покинути провідну двадцятку. Зокрема, «Солвей Фарма» перемістилася на 24-у позицію. Частка провідної двадцятки в загальному об'ємі продажів не змінилася в порівнянні з 2019 роком і складає близько

половини в грошовому виразі, а ось в упаковках провідні корпорації втратили значну частку ринку, знизившись з 59 % у 2018 році до 51 % у 2019 році.

Вітчизняний фармацевтичний ринок залишається імпортом залежним. Спостерігається поступове відновлення і збільшення об'ємів імпорту фармацевтичної продукції до України, що пов'язано з відносною стабілізацією валютних курсів, зростанням реальної заробітної платні населення і відповідно — збільшенням попиту на лікарські засоби. Так, об'єм імпорту готових лікарських засобів 2019 року виріс на 13 %, до 17 млрд. грн., у порівнянні з 2018 роком.

Найбільшою країною-постачальником фармацевтичної продукції до України традиційно залишається Німеччина, а також такі країни, як Індія, Франція, Угорщина, Словенія й ін. В цілому на десять країн, що поставляють лікарські засоби до України, припадає близько 70 % всього імпорту.

Ключовими характеристиками українського фармацевтичного ринку на сьогодні є: низький рівень споживання лікарських засобів на душу населення, високий рівень конкуренції при невеликому об'ємі ринку, неминуче зниження темпів зростання ринку, несприятливе співвідношення вартості й об'ємів операцій, невисока частка інноваційних препаратів, низька маржинальність бізнесу, а також відсутність державного фінансування цього ринку. Це означає недостатній розвиток ринку, але при цьому наявність великих потенціалів для можливого його зростання і вдосконалення.

Таким чином, це робить вітчизняний фармацевтичний ринок потенційно привабливим, але за умови, що найближчим часом будуть визначені основні напрями його розвитку, що дасть можливість компаніям і інвесторам судити про свої перспективи на цьому ринку і прогнозувати свою діяльність.

Підвищення конкурентоспроможності українських фармацевтичних компаній залежить від ряду чинників. Крім викладених вище, до ключових чинників успіху фармацевтичної компанії на ринку відносяться зовнішні

фінансування й ефективність операцій суб'єктів ринку. Фінансування ринку є одним із найважливіших питань, що визначають його стійкість і перспективи розвитку. Джерелом фінансування українських фармацевтичних компаній може бути гаманець кінцевого споживача, але при цьому надзвичайно важливо враховувати межу еластичності купівельної здатності і власне економічну ситуацію в країні. Інше важливе джерело фінансування — це інвестиції, перш за все інфраструктурні. Тут основними інструментами виступають державне фінансування, участь пацієнта в оплаті лікування, добровільне медичне страхування.

Ефективність операцій фармацевтичних компаній як суб'єктів ринку обумовлюється наступними складовими: знанням і раціональним використанням підходів менеджменту і маркетингу, продуктивністю діяльності медичних представників (важливої проміжної ланки між власне компанією і кінцевим споживачем її продукції) і особливостями контакту з кінцевим споживачем.

Ефективність використовуваних маркетингових інструментів залежить від масштабності інвестицій (з урахуванням їх повернення, тобто рентабельності бізнесу), сегментації, позиціонування, наявності унікальних торгових пропозицій.

Ефективність діяльності медичних представників визначається якістю роботи, правильною сегментацією усередині цільових груп, увагою до регіонального розвитку. Нарешті, велике значення має вдосконалення контактів з цільовими аудиторіями: вихід на кінцевого споживача продукції — пацієнта — може здійснюватися як безпосередньо (так звана *direct-to-consumer* стратегія), так і за допомогою опініон-лідерів, лікарів широкого профілю (терапевтів і сімейних лікарів) і/або вузьких фахівців (кардіологів, гастроентерологів тощо).

Ключовими стратегічними питаннями на сьогоднішній день є колективні зусилля учасників ринку при конкуренції, що зберігається або посилюється, направлені на системну зміну його інфраструктури. Важливо

усвідомити наступне: такі складні проблеми, які стоять сьогодні перед всіма учасниками українського фармацевтичного ринку, не розв'язуються кожною компанією окремо. Ці проблеми мають не локальний характер, а глобальний. Головною задачею учасників вітчизняного фармацевтичного бізнесу повинне бути не власне позиціювання компанії, а розробка стратегії ринку в цілому.

Основними цілями стратегії розвитку фармацевтичної галузі України повинні бути: підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з упором на експортний розвиток наукоємних виробництв; забезпечення прискореного зростання виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу й інтеграції у світове господарство; вдосконалення законодавчої і нормативної бази; розвиток активних форм промислової політики, вдосконалення системи державних закупівель і замовлень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Дослідження КС фармацевтичного підприємства потребує комплексного підходу, прозорості методології та чітко визначених параметрів оцінки, які відбивають особливості функціонування підприємств фармацевтичної галузі.

2. Проведений аналіз стану фармацевтичної галузі, яка виступає одним із найважливіших секторів економіки України, показав залежність українських виробників готових лікарських засобів від імпортних поставок фармацевтичних субстанцій, а виявлена недостатня активність значної частини українських фармацевтичних компаній не дозволяє реалізовувати заходи щодо вдосконалення сфери розробки, виробництва та просування фармацевтичної продукції в країні. Усунення цих негативів дозволить підвищити потенціал, конкурентоспроможність фармацевтичної галузі України на національному та міжнародному ринках.

3. Запропонований методичний підхід визначення конкурентних позицій фармацевтичних виробників на основі організаційної та економічної складових дозволив виявити лідируючі за всіма параметрами підприємства та з'ясувати слабкі сторони компаній, що мають більш хиткі позиції.

4. Підвищенню конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств України сприятимуть наступні перетворення: перегляд системи ціноутворення на ліки, націливши її на створення недорогих, але якісних препаратів; створення сприятливих умов для залучення інвестицій в українську фармацевтичну промисловість для розвитку перспективних високорентабельних виробництв, одним з яких є виробництво непатентованих препаратів (дженериків); виключення можливості дискримінації продукції вітчизняних товаровиробників при оголошенні тендерів на закупівлю медикаментів за рахунок державних джерел фінансування

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства (ППКП) – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т. д.);
- досягнення цілей діяльності (зокрема основної – підвищення конкурентоспроможності підприємства чи продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;

Програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління підприємством характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;

- суттєвими ризиками успішного виконання.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

Пошук нових способів підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку програмних документів, у яких виокремлюються напрями та конкретні заходи, враховуючи внутрішній конкурентний потенціал та перешкоди адаптації до конкурентного середовища. Для підприємств важливо етапізувати розробку ППКП, щоб досягти запланованих результатів (рис. 12).

План підвищення конкурентоспроможності підприємства має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

- підтримка творчості та нововведень, організація заохочення нових ідей;
- впровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо конкретних проблем і їхнє заохочення;
- створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та вирішення проблем;
- визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо. На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу (рис. 13).



Рисунок 12. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

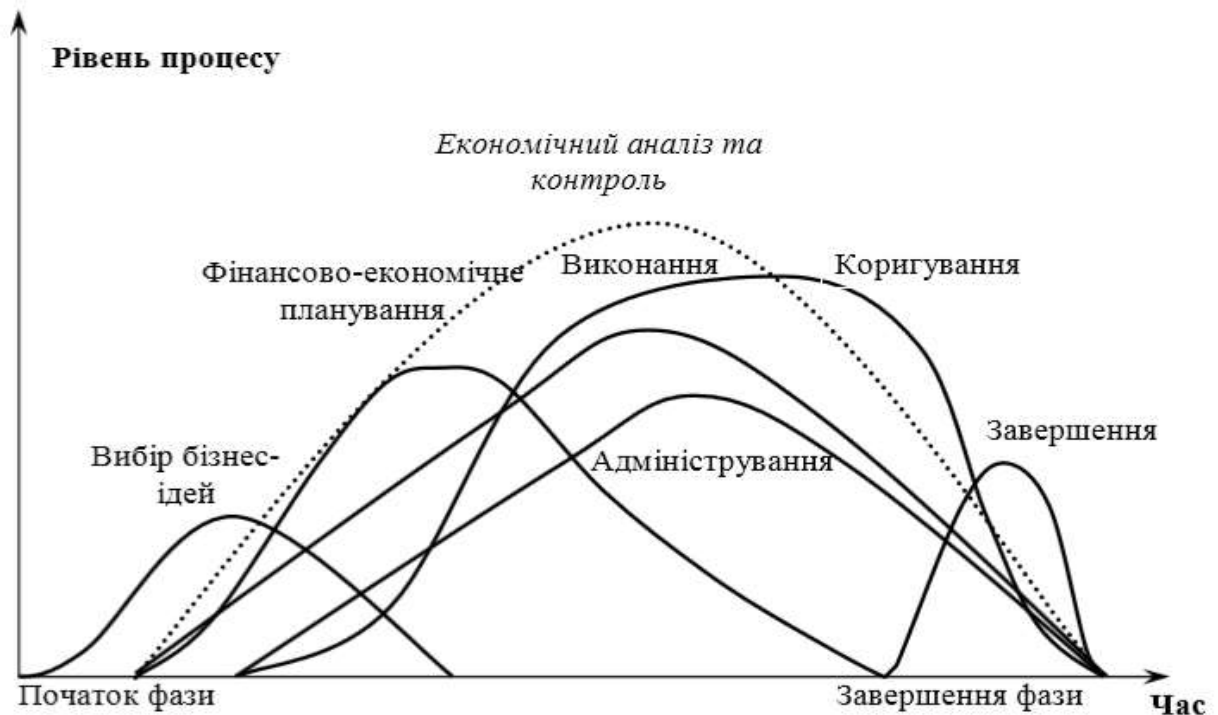


Рисунок 13. Декомпозиція реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 14). Структурування ППКП – це дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформація), а також організація зв'язків і відношень між елементами програми.

Витрати, пов'язані з реалізацією ППКП, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки ППКП ґрунтується на таких принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

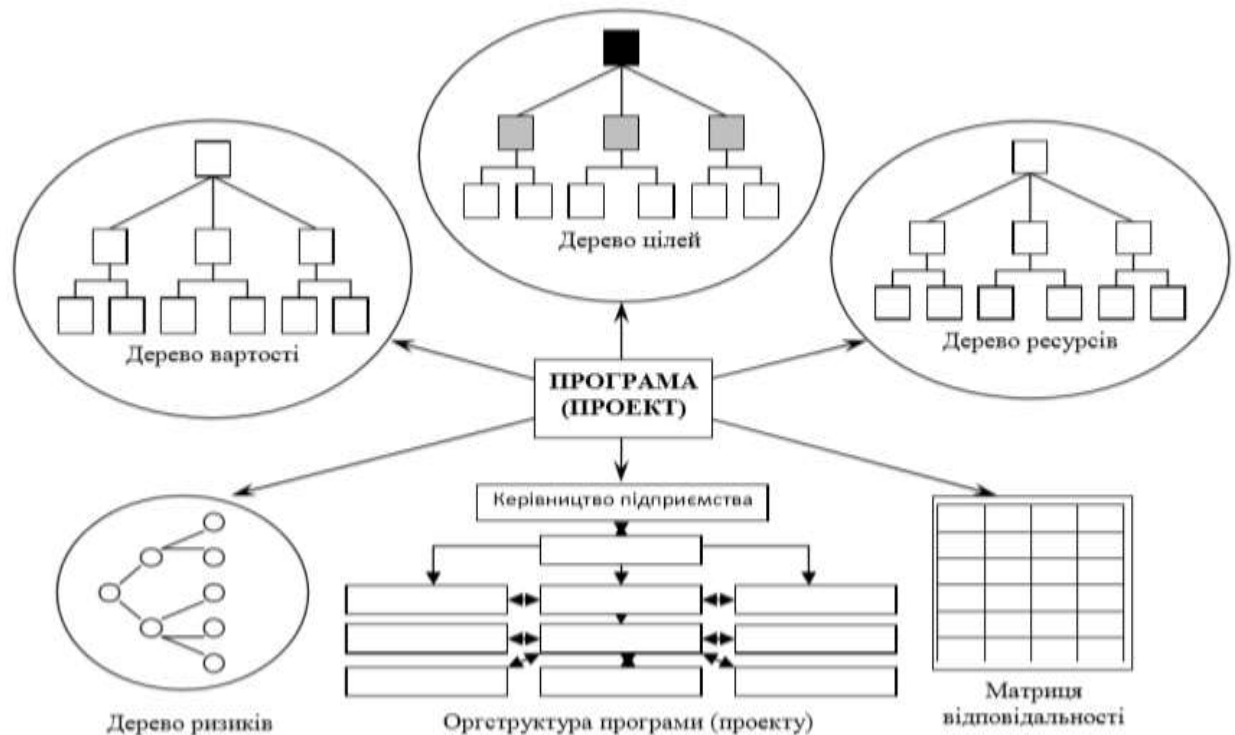


Рисунок 14. Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства [38]

Оцінювання очікуваної ефективності слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеного оцінювання можуть бути прийняті рішення:

- нагальність доопрацювання чи коригування складових програми;
- необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів вирішення проблем підприємства;
- доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Концептуальне визначення поняття «якість продукції» є таким: якість продукції – це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Встановлені потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах постачань та інших документах. Передбачувані потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але вони належать до стійких побажань (наприклад,

відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання). Розроблення і впровадження програми підвищення якості продукції є складним процесом, який охоплює три етапи: підготовка до розроблення програми; розроблення програми; впровадження програми.

На етапі підготовки до розроблення програми підвищення якості продукції:

- видається наказ на підприємстві про організацію робіт з розроблення програми і створення координаційно-робочої групи на чолі з директором чи головним інженером;
- організовується технічне навчання керівників і провідних спеціалістів підрозділів, які будуть брати участь у розробленні програми, а також вивчення досвіду управління якістю продукції всім колективом;
- розробляється програма аналізу рівня з якості продукції, в якій передбачається дослідження показників діяльності підприємства в галузі якості продукції, а також організація робіт з кожної функції, їх методичне і матеріальне забезпечення;
- проводиться аналіз рівня з якості продукції на підприємстві.

На етапі розроблення програми підвищення якості продукції здійснюється:

- розроблення технічного завдання на систему, що містить план заходів із підвищення організаційно-технічного рівня підприємства;
- розроблення технічного проекту програми;
- розроблення робочого проекту програми, тобто всіх стратегічних планів і їх затвердження.

На етапі впровадження програми підвищення якості продукції:

- видається наказ на підприємстві про введення в дію затверджених стратегічних планів і виконання заходів щодо їх впровадження;
- виконуються заходи щодо впровадження стратегічних планів, тобто проводиться навчання всього керівного складу і виконавців, підготовка

всіх служб до впровадження стратегічних планів, оснащення засобами забезпечення виконання програми;

- організовується контроль за впровадженням і додержанням стратегічних планів.

Реалізації конкурентної стратегії підприємства. Важливим принципом управління конкурентоспроможністю є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг підприємства. Системність стратегії конкуренції відображає об'єднання суб'єктів і об'єктів конкурентного середовища відповідно до стану та динаміки їх конкурентного потенціалу.

Зокрема, до них належать обов'язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії, рис 15:

- визначення місії і цілей підприємства;
- аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінювання сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції;
- альтернативність стратегічних рішень;
- коригування, виконання та контроль стратегії.

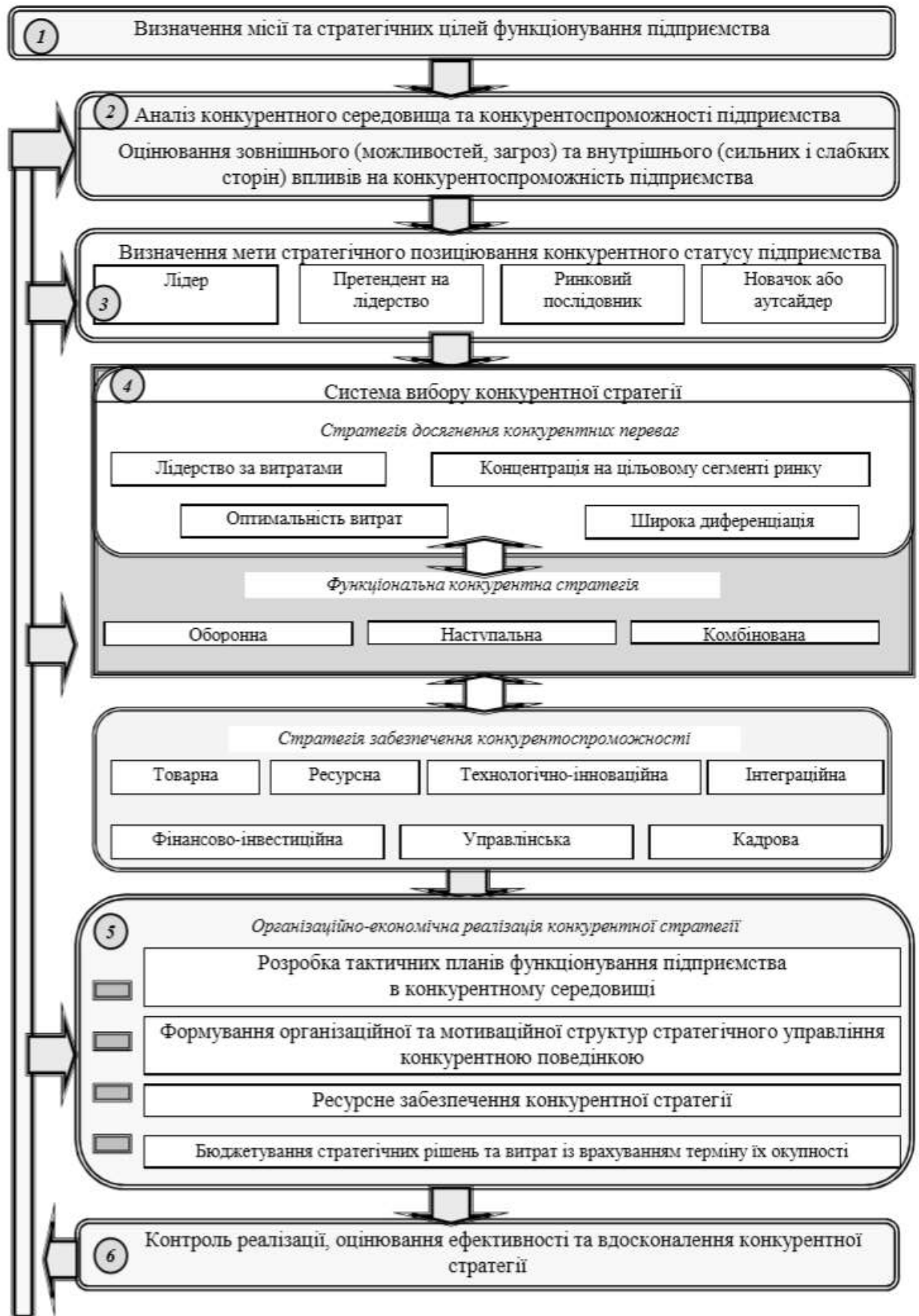


Рисунок 15. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства

Важливим етапом стратегічного управління підприємством є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі та їх поєднання з окремими цілями стратегічного плану. Тактичне планування забезпечує постійність її виконання та можливість коригування окремих стратегічних завдань з урахуванням впливу кон'юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів комерційної діяльності.

3.2. Стратегії конкурентоспроможності продукції фармацевтичних підприємств

На сьогодні в Україні існує реальна проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. В міжнародному рейтингу конкурентоспроможності, що розраховується Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ) Україна за 2018–2019 рр. опустилася з 73-го на 84-е місце (із 148 країн світу) [16].

Проблема конкурентоспроможності носить універсальний, всесвітній характер. Нині вона зачіпає практично всі країни світу, всі підприємницькі структури, всіх товаровиробників. Розвиток фармацевтичного ринку є основою стабільності і збалансованості сфери виробництва й обігу лікарських засобів і, тим самим, одним з елементів, що забезпечують національну безпеку України, у значній мірі залежну від стану економіки країни. У сучасних умовах безпосередньої взаємодії українських і зарубіжних підприємців проблема конкурентоспроможності України і її галузей стала центральною і реальною. Зростання конкуренції на фармацевтичному ринку країни примушує багато компаній шукати принципово нові моделі розвитку, розвивати нову філософію існування у змінній системі охорони здоров'я. Зростають витрати на науково-дослідні і

дослідно-конструкторські роботи – за відсутності упевненості в їх прибутковості, а в деяких випадках – і окупності[13].

Необхідність у забезпеченні здоров'я та життєдіяльності населення – однієї з найважливіших соціальних функцій держави – обумовлюють особливе місце фармацевтичної галузі й необхідність використання сучасних концепцій, методів та інструментів управління в усіх її ланках для забезпечення стійкого розвитку.

На сьогодні провідною тенденцією у вітчизняній фармацевтичній галузі є стійкий розвиток фармацевтичного підприємства відповідно до вимог належної практики (GMP), що потребує належної побудови систем управління якістю.

Станом на 2019 р. в Україні 14 підприємств (21 дільниця, 83 лікарські засоби) мають сертифікати відповідності до вимог виробничої практики (GMP ЄС) – міжнародні стандарти та правила, які регламентують організацію виробництва й здійснюють контроль за якістю на всіх стадіях технологічного процесу. [31].

Необхідно зазначити, що міжнародна конкурентоспроможність продукції підприємства виражається здатністю підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку.

Процес розробки стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішньому ринку містить такі кроки:

- 1) моніторинг конкурентного середовища міжнародного ринку;
- 2) оцінка конкурентоспроможності підприємства, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку;
- 3) реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- 4) оцінка і контроль реалізації визначеної стратегії.

Серед проблем, які заважають реалізовувати конкурентні переваги підприємств можна назвати технологічну відсталість більшості вітчизняних підприємств і несприятливий бізнес-клімат в державі [48].

Розглядаючи фармацевтичний ринок, необхідно виділити шість критичних факторів, які визначають успіх компанії на ринку, що розвивається:

- 1) диференційований підхід до збуту продукції, адаптація портфелю продукції до місцевих потреб;
- 2) розуміння місцевого ринку, свого споживача та системи прийняття рішень про купівлю продукції;
- 3) ефективна стратегія управління запасами, розроблена у відповідності до потреб місцевого ринку;
- 4) розробка та впровадження комерційних моделей, за допомогою яких можна підвищити рентабельність бізнесу компанії на фармацевтичних ринках, що розвиваються і скоротити період повернення інвестицій;
- 5) розуміння особливостей ціноутворення та визначення маржі, при якій досягається максимально можлива ринкова вартість продукції компанії;
- 6) управління якістю – філософія постійного вдосконалення та сертифікація за стандартами Належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice or GMP) [14].

Впровадження у відповідності з належною виробничою практикою GMP новітніх технологій виробництва ліків з контрольованою фармакокінетикою, пролонгованої та комбінованої дії, побудова фармацевтичної системи якості та постійне підвищення її ефективності вимагають від підприємств достатніх і відповідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, приміщення та обладнання), а від фармацевтичної освіти – висококваліфікованих фахівців, які зможуть успішно працювати в умовах перехідної економіки, реального професійного й міжнародного оточення, що постійно змінюється та якісного професійного рівня підготовки спеціалістів з орієнтацією на міжнародні освітні стандарти [29].

Одним з найважливіших етапів в організації сучасного виробництва ліків є правильний вибір технологічного обладнання. Надійне, оптимально підібране устаткування багато в чому визначає якість та її конкурентоспроможність лікарських засобів, є гарантією успішного стійкого розвитку фармацевтичного підприємства в цілому. Обладнання повинне відповідати багатьом критеріям, які умовно можна поділити на дві групи – загальні вимоги і вимоги, обумовлені специфікою фармацевтичної продукції та визначені в GMP.

Впровадження належної виробничої практики GMP на підприємствах галузі посилило вимоги до конструкційних матеріалів, конструкції (дизайну) та експлуатації технологічного обладнання. Як невід'ємний елемент системи забезпечення якості обладнання є об'єктом процедур валідації і кваліфікації [49]. Кваліфікація обладнання є першим етапом валідації процесу. Результатом процедур кваліфікації має бути підтвердження, що обладнання функціонуватиме стабільно в режимах, що визначені технологічним процесом (включаючи граничні), та не внесе додаткових включень від деталей і вузлів, що стикаються з лікарським засобом або вихідною сировиною.

Процедури валідації передбачають процес "документованого підтвердження досягнення розумної міри упевненості в тому, що виробничий процес, обладнання, що використовується, аналітичні методики, виробничі системи відповідають діючим принципам GMP і виконують своє функціональне призначення, тобто їх використання дійсно дає очікувані результати" [16]. Успішно проведена валідація виробничого процесу є документованою гарантією якості продукції. Процедури кваліфікації і валідації застосовуються до критичного технологічного і допоміжного обладнання, оскільки від його функціонування значною мірою залежать кількісні та якісні результати процесу.

З появою нових підходів до забезпечення якості (фармацевтична система якості, аналіз і управління ризиками, моніторинг функціональних

характеристик процесу та якості продукції) спектр вимог до технологічного обладнання значно розширився [37]. Посилення вимог до апаратного оформлення технологічного процесу сприяли появі на ринку інноваційного технологічного обладнання, яке забезпечує мінімізацію ризиків забруднення продукції, автоматизацію та управління технологічним процесом, контроль за виробництвом лікарських засобів в режимі реального часу.

Український ринок включає виробництво лікарських засобів і виробів медичного призначення, оптовий і роздрібний продаж продукції через аптечні мережі, спеціалізоване зберігання, дистрибуцію, експорт та імпорт продукції.

За даними Євростату, фармацевтична промисловість є безперечним лідером серед інших високотехнологічних галузей у світі за показником створення валової доданої вартості на одну зайняту особу. Крім того, на фармацевтичне виробництво припадає близько 19 % усіх витрат на НДДКР у світі [15].

Створення інноваційних продуктів у фармацевтичній промисловості є довготривалим та ризиковим процесом, який вимагає значних інвестицій на всіх етапах розвитку нового продукту. Так, виходу на ринок од ного інноваційного фармацевтичного продукту передують 12–13 років досліджень та розробок, а вартість розробки однієї хімічної або біологічної субстанції становить близько 1 млрд євро. Крім того, лише 1–2 з 10 тисяч субстанцій, синтезованих у лабораторіях, успішно проходять усі стадії випробувань та виходять на фармацевтичний ринок у вигляді готових фармацевтичних препаратів [29].

В Україні виробництво високотехнологічної фармацевтичної продукції не розвинуте, потреби в оригінальних лікарських засобах забезпечуються переважно за рахунок імпорту. У загальній кількості зареєстрованих у "Державному реєстрі лікарських засобів України" звичайних лікарських засобів (ЛЗ) вітчизняні становлять лише 27,3 % [21].

Більшість препаратів на фармацевтичному ринку України є генеричними – їхня частка становить понад 70 %, тоді як у США – 12 %, Японії – 30 %, Німеччині – 35 %, Франції – 50 % [17].

Генерик (дженерик) – це непатентований лікарський препарат, що є відтворенням оригінального препарату, на діючу речовину якого витік термін патентного захисту. Може відрізнятися від оригінального препарату за складом допоміжних речовин. Необхідна вимога для їх продажу – доведена фармацевтична, біологічна і терапевтична еквівалентність вихідному препарату [41].

Найважливішим напрямом розвитку вітчизняної фармацевтичної галузі вбачається налагодження власних високотехнологічних виробництв – сироваток та вакцин, антибіотиків, гормонів, а також препаратів на їхній основі

Проведений аналіз основних показників конкурентоспроможності продукції фармацевтичними підприємствами України вказує на їх неоднозначність та різні тенденції, але в той же час можна стверджувати про наявні перспективи та стійкий розвиток досліджуваних видів діяльності.

З основних тенденцій стійкого розвитку фармацевтичного ринку України необхідно також відзначити збільшення українськими підприємствами частки у структурі виробництва лікарських засобів, які відносяться до групи препаратів з більшою доданою вартістю (у т.ч. препарати-дженерики), що було зумовлено частковим переміщенням попиту України у середній та високий цінові сегменти, що у свою чергу сприяло зростанню середньозваженої вартості однієї упаковки лікарських засобів у 2019 році.

Крім того, у рамках поетапної модернізації українські компанії впроваджують сертифікацію виробничих потужностей у відповідності до стандартів Виробничої практики GMP ЄС. На нашу думку, з однієї сторони наявність GMP сертифікатів підвищує конкурентоспроможність лікарських засобів та фактично є допуском української фармацевтичної продукції на

більш розвинені ринки, з іншого боку, модернізація виробництва за вимогами даних директив потребує здійснення значних капіталовкладень, що суттєво обмежує обсяг вільних грошових потоків підприємств. Крім того, це призводить до збільшення собівартості і, як наслідок, росту цін на продукцію, що експортується.

Підвищенню конкурентоспроможності українських фармацевтичних компаній перешкоджають численні проблеми, серед яких недостатній рівень науково-технічного забезпечення фармацевтичного виробництва, неефективність контролю у сфері запобігання ввезенню та поширенню на території України фальсифікованих лікарських засобів, недостатність фінансування державних програм розвитку фармацевтичного ринку, високий рівень інфляції, високі відсоткові ставки за кредитами, зростання тарифів на енергоносії, незначна частка фармацевтичних підприємств в Україні, сертифікованих на відповідність європейським стандартам належного виробництва (GMP), недостатнє фінансування модернізаційних заходів у фармацевтичній галузі, відсутність ефективного співробітництва між державою, бізнесом та наукою у сфері створення повних технологічних циклів виробництва фармацевтичної продукції.

Основною місією стійкого розвитку підприємств фармацевтичної галузі України повинні бути:

- підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств; забезпечення прискореного зростання виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу й інтеграції у світове господарство;
- створення сприятливих умов для залучення інвестицій в українську фармацевтичну промисловість для розвитку перспективних високорентабельних виробництв, вдосконалення законодавчої і нормативної бази; розвиток активних форм промислової політики, вдосконалення системи державних закупівель і замовлень.

Підвищенню конкурентоспроможності продукції фармацевтичних підприємств України сприятимуть такі системні рішення, що мають прийматися на державному рівні у сфері розвитку фармацевтичного ринку:

- обмеження свободи формування цін на фармацевтичну продукцію;
- ступінь конкурентоспроможності на ринку, який має підвищуватися за рахунок: демонополізації галузі;
- правового регулювання (антимонопольного законодавства);
- зміни форм власності, в тому числі шляхом приватизації;
- стимулювання створення нових суб'єктів ринку шляхом застосування відповідної фінансової політики;
- кількісні фінансові показники, які мають сприяти укріпленню економічної рівноваги, зростанню виробництва фармацевтичної продукції, пожвавленню інвестиційного попиту;
- загальносистемні принципи обігу фармацевтичної продукції, що засновані на відповідних нормативних актах.

3.3. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства

Реформування економічної системи України передбачає розвиток конкурентного середовища, відповідних засобів господарського механізму для суб'єктів конкуренції – підприємств, функціонування яких скеровано на забезпечення соціально-економічного ефекту, зокрема шляхом використання конкурентних переваг.

Економічні перетворення конкурентного середовища, що обумовлені процесами взаємодії, взаємозв'язку і конкуренції між його суб'єктами, є індикатором потенційних переваг стратегічного позиціонування, само регулятором кон'юнктурної спроможності розширення ринкового

сегмента споживачів, системним засобом внутрішнього й опосередкованого видів контролю, збалансованого розвитку підприємства.

У процесі конкурентної боротьби для підприємства характерним є порівняння організаційно-управлінських дій, що уможлиблює проведення економічного оцінювання господарсько-фінансових показників, ступеня забезпеченості конкурентоспроможності, її стратегічного розвитку. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання системи методичних підходів, у якій диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з врахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів (рис. 16).

Для вказаних методів та моделей оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства властиві такі недоліки:

- труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;
- необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики;
- неповне врахування функціональної скерованості господарської системи підприємства;
- недостатня адекватність до впливу зміни ринкового середовища тощо.

Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно незабезпечені стратегії маркетингу, відносні переваги підприємства визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють брати до уваги вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь їх впливу.

Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, згідно з якими можна обґрунтовано визначити кількість показників аналізу, присвоювання

частки змінним при конструюванні шкал матриці ускладнено, оцінювання вагомості впливу змінних не передбачено.

Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління підприємством, екстраполяція на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів є мало ймовірною, потребує необхідного рівня професійної підготовки.

До наведеного переліку методичних інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства належать:

- неформалізовані методи (метод сценаріїв, методи аналізу фінансової звітності, морфологічний аналіз);
- формалізовані методи (математико-статистичні методи вивчення зв'язків, метод фінансових обчислень, методи теорії прийняття рішень);
- уточнювальні методичні механізми (матриця загроз і матриця можливостей SWOT-аналізу, RONA-граф – моделі ADL/LC, формат довірчих інтервалів SPACE-аналізу).

Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оцінними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурентному середовищі.

Одним із найпоширеніших матричних методів діагностики конкурентоспроможності підприємства є модель Бостонської консалтингової групи (BCG) «темпи зростання ринку – частка на ринку».

Матриця BCG визначається двома координатними осями, де за віссю ординат оцінюється параметр «темп зростання сектору бізнесу», а за віссю абсцис – параметр «відносна частка сектору бізнесу», що відображає відношення товарообороту підприємства до середнього значення часток суб'єктів конкурентного поля.

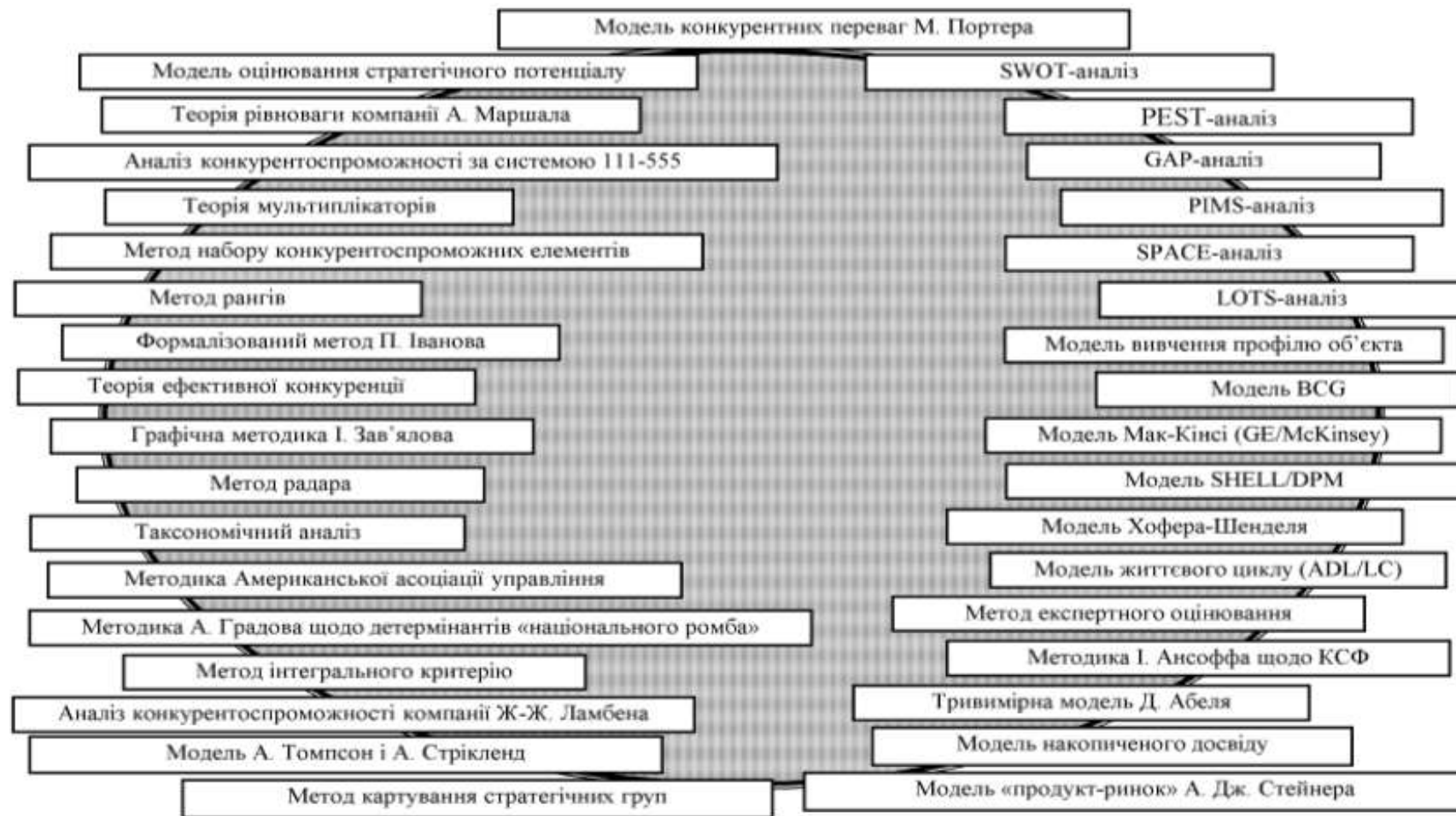


Рисунок 16. Інформаційна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Особливістю моделі BCG є акумулювання зусиль на дослідженні грошових потоків підприємства, що залежать від темпів зростання ринку і відносної частки на цьому ринку. Водночас для моделі BCG властива низка недоліків, зокрема:

- незначна кількість аналізованих факторів;
- параметри формування моделі не в повному обсязі оцінюють ефективність діяльності підприємства;
- не досліджуються причини виникнення господарських явищ;
- виникають сумніви щодо «ідеалізованої» збалансованості господарського портфеля з позиції грошових потоків підприємства.

Використовуючи метод BCG, пропонується проведення дослідження сукупності підприємств конкурентного середовища з метою оцінювання їх конкурентних позицій та розробки стратегічних рішень зростання інтенсивності процесів забезпечення конкурентоспроможності (рис. 17).

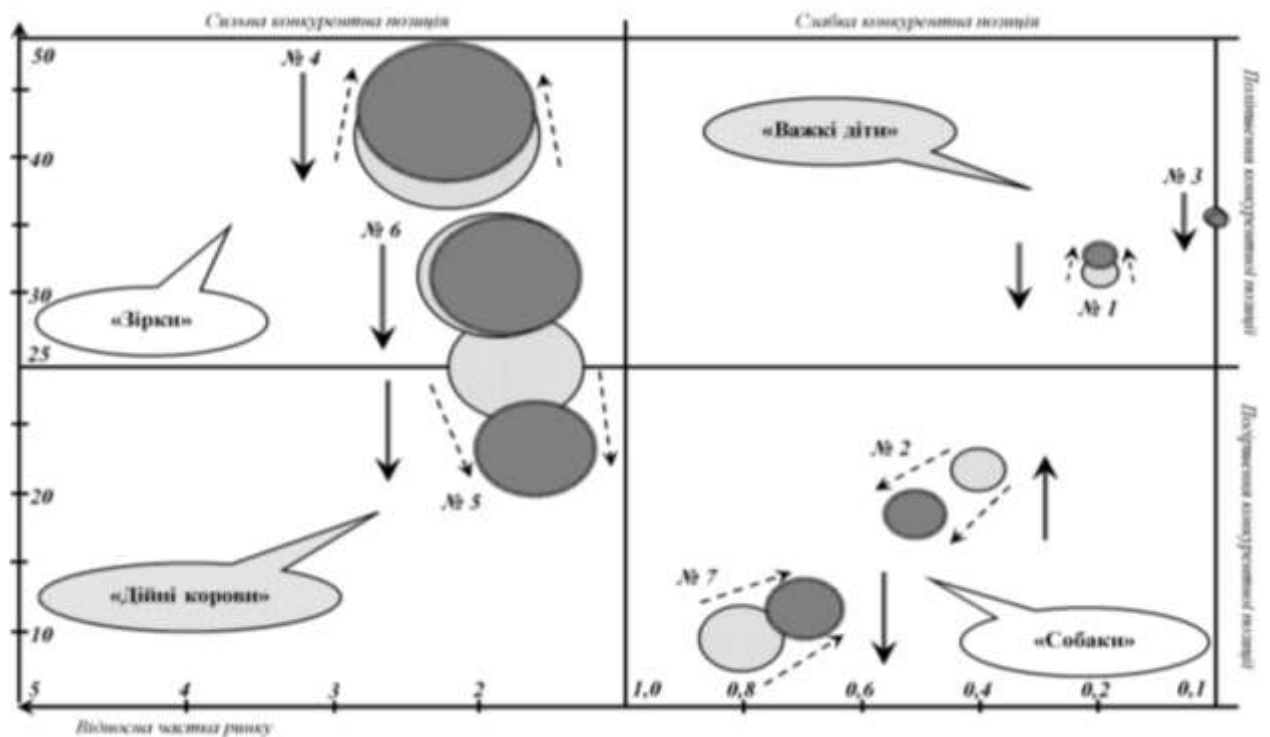


Рисунок 17. Оцінка конкурентних позицій методом БКГ

Багатофакторна модель як засіб системного управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування інформаційної бази для оцінювання конкурентного поля передбачає використання показників макроекономічного розвитку, зокрема прогнозного характеру, абстрагованих до рівня конкурентного середовища підприємства. Для оцінювання ринку товарів і послуг важливим є визначення купівельних фондів населення, їх структуризація за товарними та нетоварними витратами, розрахунок грошової міграції, обґрунтування впливу інфляційних процесів на купівельну спроможність споживачів та її еластичність. Інформація про платоспроможний попит має бути деталізована в розрізі товарних груп, попит на які задовольняється чи не задовольняється, та товарів довготривалого вжитку. Ця інформація є важливою для обґрунтування структури споживання відповідно до номенклатури «споживчого кошика», що відображає соціально-економічні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

Беручи до уваги недостатність інформаційного забезпечення, недоліки та переваги існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, з метою врахування функціональної складової учасників конкурентного поля та як засіб системного управління пропонується використання карти «портфеля конкурентних переваг» у формі матриці з двовимірною системою координат (рис. 18).

На осі Y, що варіюється від 0,0 до 1,0, вказується рівень конкурентоспроможності підприємства за високою, середньою та низькою ознаками. Діагностику конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати за допомогою методичного інструменту інтегрального оцінювання, параметрів підсистем та окремих показників конкуренції.

На осі X, що варіюється від 0 до 1,0, вказується обсяг реалізованої продукції підприємством відносно аналогічного показника підприємства-лідера. Враховуючи функціональні особливості комерційної діяльності, обсяг реалізованої продукції і його відносні характеристики є призмою зміни кон'юнктури товарного забезпечення та ступеня охоплення купівельних фондів населення в умовах формування і реалізації конкурентних переваг.



Рисунок 18. Матриця конкурентоспроможність/частка товарного ринку підприємства

Так, підприємствам, які розташовані в квадрантах 6, 2, 3, належить значна частка товарного ринку, що забезпечує умови зростання конкурентоспроможності та ефективного використання конкурентних переваг. Важливим організаційним заходом з метою захисту своєї лідерської позиції є здійснення необхідних капіталовкладень для отримання максимального прибутку при одночасному використанні власних сильних сторін та усуненні або поліпшенні слабких сторін.

Модель оцінювання конкурентної позиції підприємства є інформаційно-забезпеченою та може вдосконалюватися шляхом формування бази даних конкурентного середовища і її використання з метою подальших стратегічних розрахунків. При цьому практичність використання моделі оцінювання конкурентоспроможності передбачає складання карти портфеля конкурентних переваг та розробку стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємства в конкурентному полі. Таку модель можна розглядати в системі методичного забезпечення економічної діагностики господарсько-фінансової діяльності підприємства та соціально-економічного розвитку ринкового середовища загалом.

Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Для портфельного аналізу та проектування конкурентоспроможності, метою яких є досягнення конкурентних переваг, що можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різноманітних бізнесів), окрім моделі Бостонської консалтингової групи, матриці «конкурентоспроможність / частка товарного ринку», використовується дев'ятисекторна матриця, розроблена фахівцями консалтингової групи «Мак-Кінсі», яка співпрацювала з відомою компанією «Дженерал Електрик» («GE - McKinsey»). У ній, як і в попередніх моделях, використовуються системні критерії: конкурентна позиція підприємства та привабливість виду діяльності (табл. 9 та рис. 19).

Таблиця 9

Критерії для формування координат моделі «Дженерал - Електрик Мак-Кінсі»

Конкурентна позиція	Привабливість бізнес-процесів
1. Відносна частка ринку	1. Розмір та темпи зростання ринку
2. Різниця у прибутковості товарів відносно основних конкурентів	2. Характеристика конкуренції
3. Здатність конкурувати за цінами і якістю на певному ринку	3. Прибутковість ринку
4. Технологічні переваги організації	4. Вимоги до технологій та інвестицій для розширення (збереження ринку)
5. Маркетингові переваги організації	5. Бар'єри входу/виходу з галузі
6. Рівень менеджменту	6. Сезонність попиту
7. Потреби споживачів на ринку	7. Вплив циклічності на виробництво
8. Гнучкість реакції на зміни в оточенні	8. Вплив зовнішнього середовища на СЗГ

		Привабливість видів діяльності (бізнесу, галузі)		
		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція	Сильна	Зростання • пошуки шляхів для отримання позиції лідера; • максимізація інвестицій	Вибіркове зростання • пошук «сегментів зростання»; • контрольоване інвестування; • підтримка позиції	Підтримка «граничної» позиції • стабілізація; • пошуки готівки; • інвестування в підтримку досягнутого рівня
	Середня	Вибіркове зростання • оцінювання потенціалу для утримання позиції лідера через сегментацію; • визначення слабкостей та запобігання їм; • підтримка сильних сторін через інвестування	Стабілізація • визначення зростаючих сегментів; • вибіркове інвестування; • скорочення в окремих напрямках	Скорочення напрямку (асортименту) • мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); • позиція «відмови» від підтримки (деінвестування) або плановий вихід
	Низька	Стабілізація • пошуки ніш; • розгляд варіанта інтеграції; • планове скорочення	Стабілізація • пошуки ніш (вибіркове інвестування); • розгляд варіанта виходу («збирання врожаю» або деінвестування)	Ліквідація, швидкий вихід

Рисунок 19. Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю «Дженерал Електрік Мак-Кінсі» [29]

Стандартні стратегії згідно з матрицею «балансу життєвих циклів продуктів» подано у порядку переваг (табл. 10). Це демонструє багатоваріантність рішень, що їх можуть приймати керівники та власники організацій. Матриця «балансу життєвого циклу» базується на таких засадах:

1. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) відрізняються за конфігурацією графіка життєвого циклу та часовим параметром.
2. Треба поділити СЗГ так, щоб «провал» в одній СЗГ не призводив до загального «провалу» діяльності підприємства, тобто досягти певного чергування етапів життєвого циклу різних СЗГ.
3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних СЗГ, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості підприємства. Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування портфеля залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники підприємства.

Крім того, такий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє визначити фінансовий внесок кожного із напрямів господарської діяльності у загальний портфель конкурентних переваг. Для цього у кожний квадрант записують цифри, що засвідчують внесок окремого напрямку в певний показник (табл. 10). Сумарні значення за рядками і графами записують на полях матриці. Кожна цифра в таблиці – це експертна оцінка ступеня взаємозв'язку «поставляючих» (ресурсозабезпечувальні напрями) та «одержуючих» (напрями використання виробничого потенціалу) напрямів діяльності підприємства.

Таблиця 10

Матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності підприємства за моделлю ADL/LC

«Одержуючі» напрями діяльності (ОНД)	«Поставляючі» напрями діяльності (ПНД)				Сумарна залежність
		ПНД ₁	ПНД ₂	ПНД ₃	ПНД ₄
	ОНД ₁		1	2	5
	ОНД ₂	7		9	4
	ОНД ₃	5	3		5
	ОНД ₄	9	2	4	
Сумарний внесок					

Крім того, такий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє визначити фінансовий внесок кожного із напрямів господарської діяльності у загальний портфель конкурентних переваг. Для цього у кожний квадрант записують цифри, що засвідчують внесок окремого напрямку в певний показник (табл. 11). Сумарні значення за рядками і графами записують на полях матриці. Кожна цифра в таблиці – це експертна оцінка ступеня взаємозв'язку «поставляючих» (ресурсозабезпечувальні напрями) та «одержуючих» (напрями використання виробничого потенціалу) напрямів діяльності підприємства.

Таблиця 11

Матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності підприємства за моделлю ADL/LC

		«Поставляючі» напрями діяльності (ПНД)				Сумарна залежність
«Одержуючі» напрями діяльності (ОНД)		ПНД ₁	ПНД ₂	ПНД ₃	ПНД ₄	
	ОНД ₁		1	2	5	
	ОНД ₂	7		9	4	
	ОНД ₃	5	3		5	
	ОНД ₄	9	2	4		
Сумарний внесок						

SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства. Для оцінювання зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) впливів на підприємства методично доцільним є використання SWOT-аналізу як своєрідної форми стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкуренто-спроможності.

SWOT-аналіз може передбачати розрахунок матеріальних, трудових та фінансових балансів з метою обґрунтування конкурентних переваг окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства. SWOT-аналіз доцільно проводити для окремих суб'єктів конкуренції та для конкурентного середовища загалом (табл. 12). Результати SWOT-аналізу для підприємства значною мірою можуть бути абстраговані для оцінювання інших підприємств-конкурентів.

Метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінювання функціональності впливу власної конкурентної поведінки на розвиток конкурентного середовища. Відзначимо взаємозв'язок показників матриці SWOT-аналізу підприємства з плановими

розрахунками обсягу реалізованої продукції, товарного забезпечення, доходів, витрат обігу, праці та її оплати, матеріально-технічного забезпечення, капітального будівництва. Методично доцільною є побудова матриці можливостей, де за горизонталлю відображають рівень впливу можливостей (сильний, помірний, слабкий), а за вертикаллю – ймовірність використання стратегічних можливостей (висока, середня, низька) (табл. 12).

Таблиця 12

Матриця можливостей підприємства

	<i>Сильний вплив</i>	<i>Помірний вплив</i>	<i>Слабкий вплив</i>
<i>Висока ймовірність</i>	Впровадження прогресивних технологій товаро-руху і форм продажу товарів	Налагодження внутрішніх механізмів ефективного генерування грошових коштів	Збільшення витрат на фасадний вигляд об'єктів торгівлі підприємства
<i>Середня ймовірність</i>	Розширення асортиментного портфеля продажу товарів	Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу	Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів
<i>Низька ймовірність</i>	Впровадження автоматизованих торгових систем	Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів	Використання прийомів бенчмаркінгу

Аналогічною є схема побудови матриці загроз, де за горизонталлю відображають ймовірні наслідки реалізації загроз (руйнування, критичний стан, важкий стан, легкі пошкодження), а за вертикаллю ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька) (табл. 13).

Таблиця 13

Матриця загроз підприємству

	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Важкий стан</i>	<i>Легкі пошкодження</i>
<i>Висока ймовірність</i>	Зміни потреб і смаків споживачів, зниження їх купівельної спроможності	Зниження платоспроможності підприємства	Можливість появи нових конкурентів	Несприятливі демографічні зміни
<i>Середня ймовірність</i>	Збільшення вартості ліцензій на продаж окремих товарних груп	Зниження оборотності товарних запасів	Сезонний характер надходження основного потоку коштів	Погіршення погодних умов (заморозки, дощ, град)
<i>Низька ймовірність</i>	Високий ступінь зносу основних засобів	Нездатність реагувати на інноваційні зміни технологічних процесів	Зростання мінімальної заробітної плати	Соціально-політична нестабільність

Оскільки бізнес в Україні має свою специфіку, спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Тому деякі автори рекомендують керівникам застосовувати ці методики, особливо SWOT-аналіз, на проміжному етапі дослідження – для поглибленого аналізу ситуації підприємства, а далі покладатися на свою інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей.

Відомим підходом до аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства є PEST-аналіз, назва якого містить аббревіатуру англійських слів: p – policy; e – economy; s – society; t – technology – тобто охоплює групу основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище пропонується використовувати спеціальну таблицю (табл. 14). Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні,

взаємопов'язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати.

Для проведення PEST-аналізу на підприємстві обов'язково повинен бути повний перелік чинників впливу:

- чинників і тенденцій макросередовища, які суттєво впливають на діяльність підприємства;
- чинників, що складають потенційні загрози діяльності підприємства;
- чинників, розвиток яких містить нові можливості для підприємства.

Таблиця 14

Матриця PEST-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства [29]

<i>P</i>	Політика	<i>E</i>	Економіка
1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо		1. Загальні тенденції в економіці (підйом, спад)	
2. Зміни в законодавстві (які саме)		2. Рівень інфляції	
3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку)		3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро)	
4.		4. Витрати на енергоносії.....	
n.		n.	
n+1 Сценарій № 1 – «Політика»		n+1 Сценарій № 1 – «Економіка»	
n+2 Сценарій № 2 – «Політика»		n+2 Сценарій № 2 – «Економіка»	
<i>S</i>	Соціум	<i>T</i>	Технологія
1. Зміни в базових цінностях		1. Державна технологічна політика	
2. Зміни у стилі життя		2. Тенденції в НДПКР	
3. Демографічні зміни		3. Нові патенти	
4. Зміни у структурі доходів		4. Швидкість змін у технології (певної галузі)	
5. Ставлення до освіти (бізнесу).....		5. Нові продукти.....	
.....			
n.		n.	
n+1 Сценарій № 1 – «Соціум»		n+1 Сценарій № 1 – «Технологія»	
n+2 Сценарій № 2 – «Соціум»		n+2 Сценарій № 2 – «Технологія»	

Проте PEST-аналіз здійснює тільки аналіз факторів зовнішнього середовища; він є попереднім етапом загального аналізу ризиків інвестиційних проектів. Не зрозумілим є вплив внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства, а це не дозволяє з високою ефективністю запланувати фінансово-економічні кроки у конкурентному середовищі. До того ж, ефективність використання моделі залежить від

професійного рівня експертів та їх інформаційної обізнаності про рівень конкуренції на території функціонування підприємства. Все це дозволяє стверджувати про його ефективність лише за умов повної інформаційної обізнаності ринку, високої професійності експертів, низької динамічності конкурентного середовища та незначного впливу чинників із високим рівнем суб'єктивізму.

Висновки по розділу 3

1. Проблема конкурентоспроможності носить універсальний, всесвітній характер. Нині вона зачіпає практично всі країни світу, всі підприємницькі структури, всіх товаровиробників. Розвиток фармацевтичного ринку є основою стабільності і збалансованості сфери виробництва й обігу лікарських засобів і, тим самим, одним з елементів, що забезпечують національну безпеку України, у значній мірі залежну від стану економіки країни.

2. Розроблено принципи програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління підприємством характеризуються де визначено цільову спрямованість, складність мети, багатозначністю та невизначеністю середовища.

3. Обґрунтовані сфери підвищення конкурентоспроможності підприємства, план підвищення конкурентоспроможності підприємства, який має враховувати такі види управлінської відповідальності, як підтримка творчості та нововведень, організація заохочення нових ідей; впровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо конкретних проблем і їхнє заохочення;

4. Запропоновано організаційну структуру програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності. Структурування ППКП – це дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформація), а також організація зв'язків і відношень між елементами програми.

5. Проведений аналіз основних показників конкурентоспроможності продукції фармацевтичними підприємствами України вказує на їх неоднозначність та різні тенденції, але в той же час можна стверджувати про наявні перспективи та стійкий розвиток досліджуваних видів діяльності.

6. Запропоновано застосовувати модель GE/McKinsey як стратегію маркетингу. Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу. Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління підприємством. Механізми (матриця загроз і матриця можливостей SWOT-аналізу, RONA-граф – моделі ADL/LC, формат довірчих інтервалів SPACE-аналізу).

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Характеристика та аналіз потенційно-шкідливих і небезпечних виробничих факторів

Для створення нормальних умов виробничої діяльності необхідно забезпечити не лише комфортні метеорологічні умови, а й необхідну чистоту повітря. В наслідок виробничої діяльності в повітряне середовище приміщень можуть надходити різноманітні шкідливі речовини, що використовуються в технологічних процесах. Шкідливими вважаються речовини, що при контакті з організмом людини за умов порушення умов безпеки можуть призвести до виробничої травми, професійного захворювання або розладів у стані здоров'я, що визначаються сучасними методами як у процесі праці, так і віддалені строки життя теперішнього чи наступних поколінь (ГОСТ 12.1.007-76).

Шкідливі речовини можуть проникати в організм людини через органи дихання, органи травлення а також шкіру та слизові оболонки. Через дихальні шляхи потрапляють пари газо та пилоподібні речовини, через шкіру переважно рідкі речовини. Через шлунково-кишкові шляхи потрапляють речовини під час ковтання або при внесенні в їх в рот забрудненими руками.

Основним шляхом надходження промислових шкідливих речовин до організму людини є дихальні шляхи. Завдяки величезній (понад 90 м²) всмоктувальній поверхні легенів утворюються сприятливі умови для потрапляння шкідливих речовин у кров.

Шкідливі речовини, що потрапили ти, чи іншим шляхом в організм можуть викликати отруєння (гострі чи хронічні). Ступінь отруєння залежить від токсичності речовини, її кількості, часу дії, шляху проникнення, метеорологічних умов, індивідуальних особливостей організму. Гострі отруєння виникають в результаті одноразової дії великих доз шкідливих

речовин (чадний газ, метан, сірководень). Хронічні отруєння розвиваються в наслідок тривалої дії на людину невеликих концентрацій шкідливих речовин (свинець, ртуть, марганець). Шкідливі речовини потрапивши в організм розподіляються в ньому нерівномірно. Найбільша кількість свинцю накопичується в кістках, марганцю – в печінці та ін. Такі речовини мають властивість утворювати в організмі так зване «депо» і затримуватись в ньому тривалий час.

При хронічному отруєнні шкідливі речовини можуть не лише накопичуватись в організмі (матеріальна кумуляція), але й викликати «накопичення» функціональних ефектів «функціональна кумуляція».

В санітарно-гігієнічній практиці прийнято поділяти шкідливі речовини на хімічні речовини та промисловий пил.

Хімічні речовини (шкідливі та небезпечні) відповідно до ГОСТу 12.0.003-74 за характером впливу на організм людини поділяються на :

- загально токсичні, що викликають отруєння всього організму (ртуть, оксид вуглецю, толуол, анілін);
- подразнюючі, що викликають подразнення дихальних шляхів та слизових оболонок (хлор, аміак, сіро водень, озон);
- сенсibiliзуючі, що діють як алергени (альдегід, розчинники та лаки на основі нітросполук);
- канцерогенні, що викликають ракові захворювання (ароматичні, вуглеводні, аміносполуки, азбест);
- мутагенні, що викликають зміни спадкової інформації (свинець, радіоактивні речовини, формальдегід);
- що впливають на репродуктивну (відтворення потомства) функцію (бензол, свинець, марганець, нікотин).

Слід зазначити, що існують і й інші різновиди класифікацій шкідливих речовин, наприклад, за переважаючою дією на певні органи чи системи людини (серцеві, кишково-шлункові, печінкові, ниркові), за

основною шкідливою дією (задушливі, подразнюючі, нервові), за величиною середньо смертельної дози.

Виробничий пил досить розповсюджений небезпечний та шкідливий виробничий фактор. З пилом стикаються виробники машинобудування.

Пил може здійснювати на людину фіброгенну дію, при якій в легенях відбувається розростання сполучних тканин, що порушують нормальну будову та функцію органу.

Вражаюча дія пилу в основному визначається дисперсністю (розміром частинок пилу), їх формою та твердістю, волокнистістю питомою поверхнею.

Шкідливість виробничого пилу обумовлена його здатністю викликати професійні захворювання легенів, в першу чергу пневмоконіози.

Необхідно врахувати, що в виробничих умовах працівники, як правило, зазнають впливу кількох шкідливих речовин, в тому числі і пилу. При цьому їхня спільна дія може бути взаємо підсиленою, взаємо послабленою чи «незалежною».

На дію шкідливих речовин впливають також інші шкідливі та небезпечні фактори. Наприклад, підвищена температура і вологість як і значне м'язове напруження, в більшості випадків підсилюють дію шкідливих речовин.

Суттєве значення мають індивідуальні особливості людини, з огляду на це для робітників які працюють у шкідливих умовах проводяться обов'язкові попередні «при вступі на роботу» та періодичні (один раз на 3, 6, 12 та 24 місяці залежно від токсичності речовини) медичні огляди.

Вібрація серед всіх видів механічних впливів для технічних об'єктів найбільш небезпечні. Знакозмінні напруження, викликані вібрацією сприяють накопиченню пошкоджень в матеріалах, появі тріщин, руйнуванню.

Найчастіше і досить швидко руйнування об'єкта настає при вібраційних впливах за умов резонансу. Вібрації викликають також відмови машин, приладів.

За способом передачі на тіло людини вібрацію поділяють на загальну, яка передається через опорні поверхні на тіло людини, та локальну, котра передається через рухи людини. У виробничих умовах часто зустрічаються випадки комбінованого впливу вібрації – загальної та локальної

Вібрація викликає порушення фізіологічного та функціонального станів людини. Стійкі шкідливі фізіологічні зміни називають вібраційною хворобою. Симптоми вібраційної хвороби проявляються у вигляді головного болю, заніміння пальців рук, болю в кістках та передпліччі, виникають судоми, підвищується чутливість до охолодження, з'являється безсоння. При вібраційній хворобі виникають паталогічні зміни спинного мозку серцево-судинної системи, кісткових тканин та суглобів, змінюється капілярний кругообіг.

Функціональні зміни, пов'язані з дією вібрації на людину оператора – погіршення зору, зміни реакції, вестибулярного апарату, виникнення галюцинацій, швидка втомлюваність. Негативні відчуття від вібрації виникають при прискореннях, що складають 5 % прискорення сили ваги, тобто при $0,5 \text{ м/с}^2$. Особливо шкідливі вібрації з частотами близькими до частот власних коливань тіла людини, більшість котрих знаходиться в межах 6...30 Гц.

Резонансні частоти окремих частин тіла наступні:

Очі	22...27
Горло	6....12
Грудна клітка	2...12
Ноги, руки	2...8
Голова	8...27
Обличчя та щелепи	4...27

Пояснична частина хребта 4...14

Живіт 4...12

Шум – будь який не бажаний звук, котрий заважає.

Виробничим шумом називається шум на робочих місцях, на дільницях або на територіях підприємства, котрий виникає під час виробничого процесу.

Наслідком шкідливої дії виробничого шуму можуть бути професійні захворювання, підвищення загальної захворюваності, зниження працездатності, підвищення ступеня ризику травм та нещасних випадків, пов'язаних з порушенням сприйняття попереджувальних сигналів, порушення слухового контролю функціонування технологічного обладнання, зниження продуктивності праці.

За характером порушення фізіологічних функцій шум поділяється на такий, що заважає (перешкоджає мовному зв'язку), подразнювальний (викликає нервові напруження і внаслідок цього – зниження працездатності, загальну перевтому), шкідливий (порушує фізіологічні функції на тривалий період і викликає розвиток хронічних захворювань, котрі безпосередньо або опосередковано пов'язані зі слуховим сприйняттям, погіршення слуху, гіпертонію, туберкульозу, виразку шлунку), травмуючий (різко порушує фізіологічні функції організму людини).

Шум як фізичне явище – це коливання пружного середовища. Він характеризується звуковим тиском як функцією частоти та часу. З фізіологічної точки зору шум визначається як відчуття, що сприймаються органами слуху під час дії на них звукових хвиль в діапазоні частот 16 – 20000 Гц. Загалом шум – це безладне поєднання звуків різної частоти та інтенсивності.

Відповідно до ГОСТ 12.1.044-84 оцінку пожежовибухонебезпечності усіх речовин та матеріалів проводять залежно від агрегатного стану: газ, рідковина, тверда речовина (пил виділено в окрему групу). Тому і показники їхньої пожежовибухонебезпечності будуть дещо різні.

Перш за все визначають групу горючості даної речовини. За цим показником всі речовини та матеріали поділяються на негорючі, важкогорючі та горючі.

Негорючі – речовини та матеріали не здатні до горіння на повітрі нормального складу. Це неорганічні матеріали, метали, гіпсові конструкції.

Важкогорючі – це речовини та матеріали, які здатні до займання в повітрі від джерела запалювання, однак після його вилучення не здатен до самостійного горіння. До них належать матеріали, які містять горючі та негорючі складові частини. Наприклад, асфальтобетон, фіброліт.

Горючі – речовини та матеріали, які здатні самозаймання, а також займання від джерела запалювання і самостійного горіння після його вилучення. До них належать всі органічні матеріали. В свою чергу всі горючі матеріали поділяються на легкозаймисті, тобто такі, які займаються від джерела запалювання незначної енергії (сірник, іскра) без попереднього нагрівання та важко займисті, які займаються від порівняно потужного джерела запалювання.

Температура спалаху – найнижча температура горючої сировини, при якій над її поверхнею утворюються пари або гази, здатні спалахнути від джерела запалювання, але швидкість їх утворення ще недостатня для стійкого горіння.

За температурою спалаху розрізняють:

- легкозаймисті рідини (ЛЗР) – рідини, які мають температуру спалаху, що не перевищує 61 С у закритому тиглі (бензин, ацетон, етиловий спирт)
- горючі рідини (ГР) – рідини, які мають температуру спалаху понад 61 С у закритому тиглі або 66 С у відкритому тиглі (мінеральні мастила, мазут, формалін)

Важливими показниками, що характеризують пожежовибухо-небезпечні властивості газів, рідин та пилу є концентраційні межі поширення полум'я (запалення). Нижня (НКМ) та верхня (ВКМ) концентраційні межі

поширення полум'я – це мінімальна та максимальна об'ємна (масова) доля горючої речовини у суміші з даним окислювачем, при яких можливе займання (спалахування) суміші від джерела запалювання з наступним поширенням полум'я по суміші на будь-яку відстань від джерела запалювання з наступним поширенням полум'я по суміші на будь-яку відстань від джерела запалювання.

Суміші, що містять горючу сировину нижче НКМ чи вище ВКМ горіти не можуть. Наявність областей негорючих концентрацій речовин та матеріалів надає можливість вибрати такі умови їх зберігання, транспортування та використання, при яких виключається можливість виникнення пожежі чи вибуху.

Значну вибухову та пожежну небезпеку становлять різноманітні горючі пиловидні речовини в завислому стані. Залежно від значення НКМ поширення полум'я пил поділяється на вибухо- та пожежонебезпечний (пил деревини, тютюну).

Вимоги щодо конструктивних та планувальних рішень промислових об'єктів, а також інших питань забезпечення їхньої пожежо- та вибухобезпеки значною мірою визначаються категорією приміщень та будівель за вибухопожежною та пожежною небезпекою. Визначення категорії приміщення проводиться з урахуванням показників пожежовибухонебезпечності речовин та матеріалів, що там знаходяться (використовуються) та їх кількості.

Відповідно до ОНТП 24-86 приміщення за вибухопожежною та пожежною небезпекою поділяються на 5 категорій (А, Б, В, Г, Д).

Категорія А. Горючі гази, легкозаймисті рідини з температурою спалаху не більше 28 С в такій кількості, що можуть утворюватися вибухонебезпечні паро газоповітряні суміші, при спалахуванні котрих розвивається розрахунковий надлишковий тиск вибуху в приміщенні, що перевищує 5 кПа.

Речовини та матеріали, здатні вибухати та горіти при взаємодії з водою, киснем повітря або одне з одним в такій кількості, що розрахунковий надлишковий тиск вибуху в приміщенні перевищує 5 кПа.

Категорія Б. Горючий пил або волокна, легкозаймисті рідини з температурою спалаху більше 28 С та горючі рідини в такій кількості, що можуть утворюватися вибухонебезпечні пило повітряні або пароповітряні суміші, при спалахуванні котрих розвивається розрахунковий надлишковий тиск вибуху в приміщенні, що перевищує 5 кПа.

Категорія В. Горючі та важкогорючі рідини, тверді горючі та важкогорючі речовини і матеріали, речовини та матеріали здатні при взаємодії з водою, киснем повітря або одне з одним лише горіти за умови, що приміщення, в яких вони знаходяться, або використовуються, не відносяться до категорій А та Б.

Категорія Г. Негорючі речовини та матеріали в гарячому, розжареному або розплавленому стані, процес обробки яких супроводжується виділенням променистого тепла, іскор, полум'я; горючі гази, рідини, тверді речовини, які спалюються або утилізуються як паливо.

Категорія Д. Негорючі речовини та матеріали в холодному стані.

4.2. Методи та засоби колективного та індивідуального захисту від шуму та вібрації

Боротьба з шумом у джерелі його виникнення – це найбільш дієвий спосіб боротьби з ним. Створюються мало шумні механічні передачі, розроблено способи зниження шуму в підшипникових вузлах, вентиляторах.

Зниження шуму звукопоглинанням. Об'єкт, котрий випромінює шум, розташовують у кожусі, внутрішні стінки якого покриваються звукопоглинальним матеріалом. Кожух повинен мати достатню звукопоглинальну здатність, не заважати обслуговуванню обладнання під час роботи, не ускладнювати його обслуговування, не псувати інтер'єр цеху.

Різновидом цього методу є кабіна, в котрій розташовується найбільш шумний об'єкт і в котрій працює робітник. Кабіна зсередини вкрита звукопоглинальним матеріалом, щоб зменшити рівень шуму всередині кабіни, а не лише ізолювати джерело шуму від решти виробничого приміщення.

Зниження шуму звукоізоляцією. Суть цього методу полягає в тому, що шумовипромінювальний об'єкт або декілька найбільш шумних об'єктів розташовуються окремо, ізолювано від основного, менш шумного приміщення звукоізолюваною стіною або перегородкою. Звукоізоляція також досягається шляхом розташування найбільш шумного об'єкта в окремій кабіні. При цьому в ізолюваному приміщенні і в кабіні рівень шуму не зменшиться, але шум впливатиме на менше число людей. Звукоізоляція досягається також шляхом розташування оператора в спеціальній кабіні, звідки він спостерігає та керує технологічним процесом. Звукоізоляційний ефект забезпечується також встановленням екранів та ковпаків. Вони захищають робоче місце і людину від безпосереднього впливу прямого звуку, однак не знижуючи шум в приміщенні.

Зниження шуму акустичною обробкою приміщення. Акустична обробка приміщення передбачає вкривання стелі та верхньої частини стін звукопоглинальним матеріалом. Внаслідок цього знижується інтенсивність відбитих звукових хвиль. Додатково до стелі можуть підвищуватись звукопоглинальні щити, конуси, куби, встановлюються резонаторні екрани, тобто штучні поглиначі. Штучні поглиначі можуть застосовуватись окремо або в поєднанні з личкуванням стелі та стін. Ефективність акустичної обробки приміщення залежить від звукопоглинальних властивостей застосовуваних матеріалів та конструкції, особливостей їх розташування, об'єму приміщення, його геометрії, місць розташування джерел шуму. Ефект акустичної обробки більший в низьких приміщеннях (де висота стелі не перевищує 6 метрів) витягнутої форми. Акустична обробка дозволяє знизити шум на 8 дБА.

Заходи щодо зниження шуму слід передбачувати на стадії проектування обладнання в цеху. Особливу увагу слід звертати на винесення шумного обладнання в окреме приміщення, що дозволяє зменшити число працівників в умовах підвищеного рівня шуму та здійснити заходи щодо зниження шуму з мінімальними витратами коштів, обладнання та матеріалів. Зниження шуму можна досягти шляхом знешумлення всього обладнання з високим рівнем шуму.

Роботу щодо знешумлення діючого виробничого обладнання в приміщенні розпочинають зі складання шумових карт і спектрів шуму, обладнання і виробничі приміщення, на підставі котрих виносяться рішення щодо напрямку роботи.

Загальні методи боротьби з вібрацією базуються на аналізі рівня, котрі описують коливання машин у виробничих умовах і кваліфікуються наступним чином:

- зниження вібрації в джерелі виникнення шляхом зниження або усунення збуджувальних сил.
- від лагодження від резонансних режимів раціональним вибором приведеної маси або жорсткості системи, котра коливається;
- вібродемпферування – зниження вібрації за рахунок сили тертя демпферного пристрою, тобто приведення коливальної енергії в тепло;
- динамічне гасіння – введення в коливну систему додаткових мас або збільшення жорсткості системи;
- віброізоляція – введення в коливну систему додаткового пружного зв'язку, з метою послаблення передавання вібрацій, суміжному елементу конструкції або робочому місцю;
- використання індивідуальних засобів захисту.

Зниження вібрації в джерелі її виникнення досягається шляхом зменшення сили, яка викликає коливання. Тому ще на стадії проектування машин та механічних пристроїв потрібно вибирати кінематичні схеми, в

котрих динамічні процеси, викликані ударами та прискореннями, були б виключені або знижені. Зниження вібрації може бути досягнуте зрівноваженням мас, зміною маси або жорсткості, зменшенням технологічних допусків при виготовленні і складанні, застосуванням матеріалів з великим внутрішнім тертям. Велике значення має підвищення точності обробки та зниження шорсткості поверхонь, що труться.

Від лагодження від режиму резонансу. Для послаблення вібрації істотне значення має запобігання резонансним режимам роботи з метою виключення резонансу з частотою змушувальної сили. Власні частоти окремих конструктивних елементів визначаються розрахунковим методом за відомими значеннями маси та жорсткості або ж експериментально на стендах.

Резонансні режими при роботі технологічного обладнання усуваються двома шляхами: зміною характеристик систем (маси або жорсткості) або встановленням іншого режиму роботи (від лагодження резонансного значення кутової частоти змушувальної сили).

Вібродемпферування. Цей метод вібрації реалізується шляхом перетворення енергії механічних коливань коливальної системи в теплову енергію. Збільшення витрат енергії в системі здійснюється за рахунок використання в якості конструктивних матеріалів з великим внутрішнім тертям: пластмас, метало гуми, сплавів марганцю та меді, нікельованих сплавів, нанесення на вібруючі поверхні шару пружном'язких матеріалів, котрі мають великі втрати на внутрішнє тертя. Найбільший ефект при використанні вібродемпферних покриттів досягається в областях резонансних частот, оскільки при резонансі значення впливу сил тертя на зменшення амплітуди зростає.

Найбільший ефект вібродемпферного покриття дають за умови, що протяжність вібродемпферного шару спів розмірна з довжиною хвилі згину в матеріалі конструкції. Покриття потрібно наносити в місцях, де генерується

вібрація максимального рівня. Товщина вібродемпферних покриттів береться рівною 2-3 товщинам елемента конструкції, на котру воно наноситься.

Добре демпфернують коливання мастильні матеріали. Шар мастила між двома спряженими елементами усуває можливість їх безпосереднього контакту, а відтак – появу сил поверхневого тертя, котрі є причиною збудження вібрації.

Віброгасіння. Для динамічного гасіння коливань використовуються динамічні віброгасії, маятникові, ексцентрикові, гідравлічні. Вони являють собою додаткову коливну систему з масою m та жорсткістю q , власна частота котрої f_0 , налаштована на основну частоту f коливань даного агрегату, що має масу M та жорсткість Q , віброгасій кріпиться на вібруючому агрегаті і налаштовується таким чином, що в ньому в кожний момент часу збуджуються коливання, котрі знаходяться в протифазі з коливаннями агрегату. Недоліком динамічного гасіння є те, що він діє лише при певній частоті, котра відповідає його резонансному режиму коливань.

Для зниження вібрації застосовується також ударні віброгасії маятникового, пружинного і плаваючого типів. В них здійснюється перехід кінетичної енергії відносного руху елементів, що контактують, в енергію деформації з поширенням напружень із зони контакту по елементах, що взаємодіють. В наслідок цього енергія розподіляється по об'єму елементів віброгасія, котрі зазнають взаємних ударів, викликаючи їх коливання. Одночасно відбувається розсіювання енергії внаслідок дії сил зовнішнього та внутрішнього тертя. Маятникові удари віброгасія використовуються для гасіння коливань частотою 0,4 – 2 Гц, пружинні – 2 – 10 Гц, плаваючі – понад 10 Гц.

Віброгасії камерного типу призначені для перетворення пульсуючого потоку газу в рівномірний. Такі віброгасії встановлюються на всмоктувальній та нагнітальній сторонах компресорів, на гідроприводах.

Вони забезпечують значне зниження рівня вібрацій трубо- та газопроводів.

Динамічне віброгасіння досягається також встановленням агрегату на масивному фундаменті. Маса фундаменту підбирається таким чином, щоб амплітуда коливань підосви фундаменту не перевищувала 0,1 – 0,2 мм.

Віброізоляція полягає у зниженні передачі коливань від джерела збудження до об'єкта, що захищається, шляхом введення в коливну систему додаткового пружного зв'язку. Цей зв'язок запобігає передачі енергії від коливного агрегату до основи або від коливної основи до людини, або від конструкцій, що захищаються.

Віброізоляція реалізується шляхом встановлення джерела вібрації на віброізоляторі. В комунікаціях повітропроводів розташовуються гнучкі вставки. Застосовуються пружні прокладки у вузлах кріплення повітропроводів, в перекриттях, несучих конструкціях будівель, в ручному механізованому інструменті.

Для віброізоляції стаціонарних машин з вертикальною змушувальною силою використовують віброізольовані опори у вигляді прокладок або пружин. Однак можлива їх комбінація. Комбінаційних віброізолятор поєднує пружинний віброізолятор з пружною прокладкою. Пружинний віброізолятор пропускає високочастотні коливання, а комбінований забезпечує необхідну ширину діапазона коливань, що гасяться. Пружні елементи можуть бути металевими, полімерними, волокнистими, пневматичними, гідравлічними, електромагнітними.

Засоби індивідуального захисту від вібрації застосовуються у випадку, коли розглянуті вище технічні засоби не дозволяють знизити рівень вібрації до норми. Для захисту рук використовуються рукавиці, вкладиши, прокладки. Для захисту ніг – спеціальне взуття, підметки, наколінники. Для захисту тіла – нагрудники, пояси, спеціальні костюми.

З метою профілактики вібраційної хвороби для працівників рекомендується спеціальний режим праці. Наприклад, при роботі з ручними інструментами загальний час роботи в контакті з вібрацією не повинен перевищувати 2/3 робочої зміни. При цьому тривалість безпосереднього

впливу вібрації, включаючи мікро паузи, не повинна перевищувати 15 – 20 хв. Передбачається ще дві регламентовані перерви для активного відпочинку.

Всі, хто працює з джерелами вібрації, повинні проходити медичні огляди перед вступом на роботу і періодично, не рідше 1 разу на рік.

4.3. Розрахунок освітлення приміщення

Зробити розрахунок загального освітлення цеха. Довжина – $A = 40$ м, ширина $B = 42$ м, висота $H = 8$ м. Висота робочої поверхні $h_p = 1,5$ м. Для освітлення використовуються світильники з люмінесцентними лампами типу ПВЛМ. Мінімальна освітленість лампами розжарювання за нормами

$E_{\min} = 100$ лк. Напруга мережі 220 В.

Відстань від стелі до робочої поверхні

$$H_0 = H - h_p = 8 - 1,5 = 6,5 \text{ м.}$$

Відстань від стелі до світильників

$$h_c = 0,2 H_0 = 0,2 * 6,5 = 1,3 \text{ м.}$$

Висота підвішування світильника над освітлювальною поверхнею

$$h = H_0 - h_c = 6,5 - 1,3 = 5,2 \text{ м.}$$

Висота підвищування світильника над підлогою

$$H_p = h + h_p = 5,2 + 1,5 = 6,7 \text{ м.}$$

(величина, що знаходить в межах норм). Для досягнення найбільшої рівномірності освітлення приймаємо відношення

$$L / h = 1,5 /$$

Тоді відстань між центром світильників

$$L = 1,5 H_p = 1,5 * 6,7 = 10,05 \text{ м.}$$

Необхідна кількість світильників

$$N = \frac{S}{L^2} = \frac{40 * 42}{7,8^2} = 28$$

Приймаємо 28 світильників (чотири ряди по 7 світильників).

Індекс приміщення.

$$i = \frac{AB}{h(A+B)} = \frac{40 * 42}{5,2(40+42)} = 3,9$$

За таблицею при $i = 3,9$; $h_p = 70 \%$, $P_c = 50 \%$, $P_p = 10 \%$ для світильника типу ПВЛМ коефіцієнт використання світлового потоку 0,68.

Світловий потік однієї лампи

$$\Phi = \frac{E_{\min} S K_3 Z}{N} = \frac{100 * 1680 * 1,4 * 1,1}{28 * 0,68} = \frac{258720}{19,04} = 13588 \text{ лм.}$$

де коефіцієнт запасу $K_3 = 1,4$; $Z = 1,1$ для люмінесцентних ламп.

За знайденим світловим потоком, вибираємо лампу потужністю 1000 Вт, що має світловий потік 14600 лм, найбільш близький до розрахункового.

При цьому фактична освітленість:

$$E_{\phi} = E_n \frac{\Phi_{\lambda}}{\Phi_p} = 100 \frac{14600}{13588} = 107 \text{ лк.}$$

Загальна потужність освітлювальної установки

$$P_3 = P_{\lambda} N = 1000 * 28 = 28000 \text{ Вт.} = 28 \text{ кВт}$$

ВИСНОВКИ

1. Визначені завдання учасників фармацевтичного бізнесу на сучасному етапі і це має бути розробка ефективних та дієвих стратегій підвищення їх конкурентоспроможності з урахуванням позитивного або негативного впливу кожного з чинників, а також загальними тенденціями розвитку вітчизняної фармгалузі.

2. Доведено, що є необхідність впровадження європейських стандартів виробництва, оновлення технологій виробництва лікарських засобів та введення в дію нових потужностей, впровадження державного замовлення на вітчизняні ліки та системи підтримки вітчизняного виробника в цілому, сприятливих умов інвестиційної діяльності, створення єдиного інформаційного простору, удосконалення системи ціноутворення на лікарські засоби та ін.

3. Проведений аналіз стану фармацевтичної галузі, яка виступає одним із найважливіших секторів економіки України, показав залежність українських виробників готових лікарських засобів від імпорتنих поставок фармацевтичних субстанцій, а виявлена недостатня активність значної частини українських фармацевтичних компаній не дозволяє реалізовувати заходи щодо вдосконалення сфери розробки, виробництва та просування фармацевтичної продукції в країні. Усунення цих негативів дозволить підвищити потенціал, конкурентоспроможність фармацевтичної галузі України на національному та міжнародному ринках.

4. Підвищенню конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств України сприятимуть наступні перетворення: перегляд системи ціноутворення на ліки, націливши її на створення недорогих, але якісних препаратів; створення сприятливих умов для залучення інвестицій в українську фармацевтичну промисловість для розвитку перспективних високорентабельних виробництв, одним з яких є виробництво непатентованих препаратів (дженериків); виключення можливості

дискримінації продукції вітчизняних товаровиробників при оголошенні тендерів на закупівлю медикаментів за рахунок державних джерел фінансування

5. Проблема конкурентоспроможності носить універсальний, всесвітній характер. Нині вона зачіпає практично всі країни світу, всі підприємницькі структури, всіх товаровиробників. Розвиток фармацевтичного ринку є основою стабільності і збалансованості сфери виробництва й обігу лікарських засобів і, тим самим, одним з елементів, що забезпечують національну безпеку України, у значній мірі залежну від стану економіки країни.

6. Обґрунтовані принципи підвищення конкурентоспроможності підприємства, план підвищення конкурентоспроможності підприємства, який має враховувати такі види управлінської відповідальності, як підтримка творчості та нововведень, організація заохочення нових ідей; впровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо конкретних проблем і їхнє заохочення;

7. Проведений аналіз основних показників конкурентоспроможності продукції фармацевтичними підприємствами України вказує на їх неоднозначність та різні тенденції, але в той же час можна стверджувати про наявні перспективи та стійкий розвиток досліджуваних видів діяльності.

8. Запропоновано застосовувати модель GE/McKinsey як стратегію маркетингу. Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу. Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління підприємством. Механізми (матриця загроз і матриця можливостей SWOT-аналізу, RONA-граф – моделі ADL/LC, формат довірчих інтервалів SPACE-аналізу).

ЛІТЕРАТУРА

1. Крикавський Є. В. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства : моногр. / Є. В. Крикавський, Н. М. Васильців, В. А. Фалович. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. – 249 с.
2. Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства : моногр. / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Г. В. Загорій та ін. – Х. : НФаУ, 2011. – 772 с.
3. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Mangament. Strategies for Reducing Cost and Improving Service / M. Christopher. – 2 ed. – London : Financial Temes-Pitman Publishing, 2018. – 80 p.
4. Посилкіна О.В. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: Монографія / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Г.В. Загорій та ін. ; за заг. ред. проф. О.В. Посилкіної. – Х. : Вид-во НФаУ, 2011. – 772 с.
5. Посилкіна О.В., Сагайдак Р.В., Громовик Б.П. Фармацевтична логістика: Монографія / За ред. О.В. Посилкіної. – Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2004. – 320 с.
6. Богатирьова Є. В. Історія фармації України / Є. В. Богатирьова, Ю. П. Сніжанко, В. П. Черних та ін. — Х., 2015. — 322 с.
7. Громовик Б, Гасюк Г., Левицька О. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади. — Віщниця: Нова книга, 2014. — 464 с.
8. Дихтярева Н. М. Менеджмент и маркетинг в фармации / Дихтярева Н. М. Ч. II. Маркетинг в фармации. — Х., 2018. — 406 с.
9. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації: Підручник для студентів вузів. — 2-е вид.-/ З.М.Мнушко, Н.М.Дихтярьова; під ред. З.М.Мнушко. — Х.: Вид-во НФаУ «Золоті сторінки», 2009. — 448

10. Посилкіна О. В., Сагайдак Р. В., Громовік Б. П. Фармацевтична логістика: Монографія / М-во охорони здоров'я України; Нац. фармац. університет. — Х.: Вид-во НФаУ, 2016. — 437 с.
11. Лідери та аутсайтери світового фармринку [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.aptekagal.com.ua/show_article.php?year
12. Мировой фармрынок к 2025 г. удвоится и достигнет 1,3 трлн дол. США [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://optica.in.ua/>
13. Новая структура мирового фармацевтического рынка [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.provisor.com.ua/archive/>
14. Новий світовий порядок на фармацевтичному ринку [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.apteka.ua/article/16320>
15. Світовий фармацевтичний ринок: стан та тенденції [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.newchemistry.ru/letter.php?n_id
16. Pharma 2020: Supplying the future by PriceWaterhouse Coopers [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.pwc.com/en_GX/gx/pharma-life-sciences/
17. Pharma 2020: The Vision — Which Path Will You Take? by PriceWaterhouse Coopers [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pharma2020/pharma-2020>
18. Pharma's new world order [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rsc.org/chemistryworld/News/>
19. TOP-50-Pharmaceutical-companies-Pharm-Exec The Pharm Exec [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.scribd.com/doc/21016515/>
20. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: учебное пособие / [2-е изд., пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. — М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2008. — 640 с.
21. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Загорій Г.В., Горбунова О.Ю., Юрченко А.П. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: Монографія.- Х.: Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2017.- 772с.

22. Евразийский союз ученых (2020) Инновационный подход к логистике в медицине (<https://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki/innovatsionnyipodhod-k-logistike-v-me/>).

23. Логістика фармацевтична. Фарм. енциклоп. (<https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/2106/logistika-farmacevtichna>).
Урядовий портал (2020)

24. Реформа системи охорони здоров'я (<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemiohoroni-zdorovya>).

25. Аналіз застосування інноваційних логістичних підходів до діяльності медичних установ. Класич. приват. ун-т, 4(15): 168–172. neolit.ua (2018)

26. Логістика для медицини (<https://neolit.ua/ua/articles/96>). new-retail.ru (2020)

27. Логистика для здравоохранения: быть или не быть (https://new-retail.ru/business/logistika_dlya_zdravookhraneniya_byt_ili_ne_byt5582/).

28. Benchmarking The Hospital Logistics Process. URL : <https://logisticsmanagementandsupplychainmanagement.wordpress.com/category/healthcare-logistics/> (дата звернення: 18.01.2019).

29. Справочник по управлению материально-технической базой учреждения здравоохранения и основам медицинской логистики / гл. ред. И.С. Мельникова. Москва : Грантъ, 2019. 576 с.

30. Сайников Е.В. Новые подходы к организации обеспечения медицинским имуществом на региональном уровне. URL : http://www.farosplus.ru/index.htm?/mtmi/mt_4_10/nov_podhody.htm (дата звернення: 21.06.2019).

31. Dembińska-Cyran I. Internal and external supply chain of hospital. URL : http://www.logforum.net/vol1/issue1/no5/5_1_1_05.html (дата звернення: 02.07.2019).

32. Кочін І. В. Медицина катастроф: виробниче видання / І. В. Кочін, Г. О. Черняков, П. І. Сидоренко ; за ред. проф. І. В. Кочіна. – Київ : Здоров'я, 2018. – 724 с.

33. Про екстрену медичну допомогу : Закон України від 05.07.2012 р. № 5081-VI [Електронний документ]. – Режим доступу : [http : www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). – Назва з екрана.

34. Про Загальнодержавну цільову програму захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2013–2017 роки : Закон України від 07.06.2012 р. № 4909-VI [Електронний документ]. – Режим доступу : [http : www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). – Назва з екрана.

35. Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту : постанова КМУ від 09.01.2014 р. № 11 [Електронний документ]. – Режим доступу : [http : www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). – Назва з екрана.

36. Про заходи щодо удосконалення надання екстреної медичної допомоги населенню в Україні : наказ МОЗ України від 29.08.2008 р. № 500 [Електронний документ]. – Режим доступу : [http : www.moz.gov.ua](http://www.moz.gov.ua). – Назва з екрана.

37. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.moz.gov.ua>

38. Посилкіна О. В. Фармацевтична логістика : моногр. / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак, Б. П. Громовик. – Х. : Вид-во НФаУ ; Золоті сторінки, 2017. – 320 с.

39. The Pharmaceutical Industry in Figures. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.efpia.eu/uploads/Figures_Key_Data_2013.pdf

40. Top world pharmaceutical corporations. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www. abpi. org.uk /industry-info / knowledge-hub / global-industry / Pages / pharmaceutical-companies. aspx](http://www.abpi.org.uk/industry-info/knowledge-hub/global-industry/Pages/pharmaceutical-companies.aspx)

41. На гребне волны: ТОП-50 мировых фармацевтических компаний в 2019 г. [http://www. apteka.ua/article/86099](http://www.apteka.ua/article/86099)

42. PharmXplorer: рейтинг производителей (02.03.2009). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/article/8055>
43. Чорноротов О. Огляд фармацевтичного ринку України за 2019 рік / О. Чорноротов [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS/2014/10.04.2014/Pharma_2013.pdf
44. Костюк Г. В. Конкуентоспроможність фармацевтичної промисловості України / Г. В. Костюк, А. В. Коваленко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2547>
45. Чернова Г. В. Суспільно-географічні аспекти розвитку фармацевтичної промисловості світу / Г. В. Чернова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://geopolitika.crimea.edu/arhiv/2014/tom10-v-2/051chern.pdf>
46. Фролова Г. І. Конкуентоспроможність підприємств фармацевтичної галузі України / Г. І. Фролова, В. Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 1 (17). – С. 146 – 152.
47. Кирсанов Д. Аптечный рынок Украины по итогам 2019 г. / Д. Кирсанов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.apteka.ua/article/321846>
48. "Державний реєстр лікарських засобів України". Дані станом на травень 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.drlz.kiev.ua>
49. Настанова. Лікарські засоби. Належна виробнича практика: СТ-Н МОЗУ 42-4.0:2011. – Офіц. вид. – К.: М-во охорони здоров'я України, 2018. – 289 с. – (Нормативний документ МОЗ України. Настанова).
50. Про затвердження Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011–2020 роки: МОЗ України, 2010. – №769 (Нормативний документ МОЗ України. Наказ).
51. Фармацевтичний ринок України за 2020 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS/2013/04.06.2013/Pharma_Ukr_2012.pdf

