

УДК 658.14

Жалінська І.В.*кандидат економічних наук, доцент,
Житомирський державний технологічний університет***Контефт В.П.***студент
Житомирського державного технологічного університету***СУЧАСНІ ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ТА АПТЕЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ****CURRENT ACTIVITIES OF CRISIS-MANAGEMENT
AT THE PHARMACEUTICAL ENTERPRISES AND CHEMIST'S OF UKRAINE****АНОТАЦІЯ**

У статті проведено аналіз основних показників функціонування фармацевтичної галузі України на момент дослідження. Це дало змогу охарактеризувати її стан як кризовий. Визначено причини, виділено ознаки кризового стану фармацевтичних та аптечних підприємств. Описано загальні підходи до антикризового управління підприємствами галузі. Запропоновано систему заходів щодо подолання кризових ситуацій, яка складається із стратегічного, тактичного та оперативного рівнів, а також визначено спрямованість заходів антикризового управління.

Ключові слова: фармацевтична галузь, антикризове управління, причини кризи, ознаки кризи, система заходів антикризового управління.

АННОТАЦИЯ

В статье проведен анализ основных показателей функционирования фармацевтической отрасли Украины на момент исследования. Это позволило охарактеризовать ее состояние как кризисное. Определены причины, выделены признаки кризисного состояния фармацевтических и аптечных предприятий. Описаны общие подходы к антикризисному управлению предприятиями отрасли. Предложена система мер по преодолению кризисных ситуаций, которая состоит из стратегического, тактического и оперативного уровней, а также определена направленность мероприятий антикризисного управления.

Ключевые слова: фармацевтическая отрасль, антикризисное управление, причины кризиса, признаки кризиса, система мероприятий антикризисного управления.

ANNOTATION

The article has analyzed key indicators of the pharmaceutical industry of Ukraine at the time of the research. This has enabled us to describe its situation as a crisis one. The reasons for this state have been determined and signs of crisis at pharmaceutical enterprises have been highlighted. The general approaches to crisis management at pharmaceutical enterprises have been described. The system of activities to overcome the crisis, which consists of strategic, tactical and operational levels, has been proposed, and also the focus of activities of crisis management has been defined.

Keywords: pharmaceutical industry, crisis management, causes of the crisis, signs of the crisis, system of activities of crisis management.

Постановка проблеми. Висока ймовірність виникнення кризового стану, а також очевидна відсутність відповідного управлінського потенціалу в запобіганні кризовим ситуаціям, пом'якшенні їх наслідків на фармацевтичних та аптечних підприємствах в Україні здебільшого пов'язані з нестабільною ринковою ситуацією. Зазначена ситуація посилюється впливом світової фінансової кризи, а також політич-

ною та економічною турбулентністю в Україні. Таким чином, зовнішнє середовище набуває характеристик нестабільності та непередбачуваності. З огляду на вищевикладене зростає необхідність вивчення та опрацювання можливих заходів виходу з кризи або зниження негативного впливу для вітчизняних фармацевтичних і аптечних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню антикризового управління присвячено достатню кількість публікацій вітчизняних науковців, що підтверджує актуальність обраної проблеми. Серед найбільш відомих наведемо праці С.К. Рамазанова, який провів систематизацію технологій антикризового управління [11], та Л.О. Лігоненко, в роботах якої, окрім теоретико-методологічних засад антикризового управління, висвітлено аспекти успішної діяльності підприємства після або на межі виникнення кризового стану на підприємствах [7]. Об'єктивні закономірності появи кризових ситуацій на підприємстві викладені у праці Е.М. Короткова [6]. В дослідженні А.Г. Грязнової антикризове управління визначають як складову стратегічного менеджменту на підприємстві [1]. В.О. Василенко на основі наявних теорій розвитку економічних систем підтвердив об'єктивні й необхідні причини розвитку кризових явищ на підприємстві, а також розглянув роль антикризового менеджменту в процесі управління підприємством в умовах кризи [2].

Водночас існує ряд досліджень, які розглядають як особливості фармацевтичної галузі, так і управління нею в сучасних умовах, зокрема антикризове. Так, В.М. Вороніна дослідила шляхи вдосконалення державного та регіонального управління фармацевтичною галуззю, вплив зовнішніх факторів на роботу аптечних підприємств [3, с. 8–14]. Концентрацію фармацевтичного бізнесу в умовах загострення конкуренції та маркетингового обґрунтування управлінських рішень дослідили Н.М. Дихтярева та З.М. Мнушко [8, с. 300–315].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зазначимо, що при суттєвій теоретичній та практичній значущості наве-

дених досліджень недостатньо розробленими залишаються практичні заходи та рекомендації щодо антикризового управління підприємствами фармацевтичного бізнесу з урахуванням специфіки цієї галузі та її поточного стану.

Мета статті полягає у визначенні основних заходів антикризового регулювання підприємствами фармацевтичної галузі України, виходячи з їх спрямованості та актуальності проблем галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фармацевтичний ринок досить гостро реагує на кризові явища в економіці України. Так, зростання курсу долара США, девальвація національної валюти, істотне збільшення цін на лікарські засоби та вироби медичного призначення, зниження купівельної спроможності населення суттєво впливали на розвиток ринку в 2014–2015 рр. У поточному році відзначається стабілізація курсу національної валюти по відношенню до долара, темпи зростання цін знижуються. Також простежується тенденція до підвищення рівня середньої заробітної плати і збільшення доходів населення.

Для того щоб зрозуміти викладений далі матеріал, необхідно визначити поняття «аптечний кошик українців». Він означає, що вся фармацевтична продукція, що реалізується на аптечних підприємствах, поділяється на такі категорії, як лікарські засоби, вироби медичного призначення, косметика та дієтичні добавки.

У поточному році український фармацевтичний ринок характеризується більш помірним збільшенням обсягу аптечних продажів в грошовому вираженні порівняно з показниками попереднього року, проте темпи приросту продовжують обчислюватися двозначними числами, а саме +18,5% порівняно з 9 міс. 2015 р. (табл. 1).

Таблиця 1

Роздрібний продаж товарів «аптечного кошика» в грошовому і натуральному вираженні за підсумками 9 міс. 2014–2016 рр.

9 міс., рік	Ринок загалом	
	Обсяг аптечних продажів	Приріст, %
Грошове вираження, млн. грн.		
2013	25 629,3	13,0
2014	25 255,6	16,0
2015	35 255,0	39,6
2016	41 786,1	18,5
Натуральне вираження, уп.		
2013	1 465,2	2,6
2014	1 162,8	-6,7
2015	1 114,0	-4,2
2016	1 149,8	3,2

Джерело: [4]

В абсолютних величинах за підсумками 9 міс. 2016 р. обсяг аптечних продажів товарів «аптечного кошика» склав 41,8 млрд. грн. за 1,1 млрд. упаковок. Важливо відзначити, що за підсум-

ками 9 міс. 2016 р. український фармринок вже демонструє невеликий приріст у натуральному вираженні порівняно з аналогічним періодом попереднього року, а саме на рівні 3,2%.

У IV кв. 2014 р. пройдений пік спаду продажів в натуральному вираженні, після чого відбулося уповільнення темпів спаду, а з середини 2015 р. відзначається приріст для деяких категорій товарів «аптечного кошика» (рис. 1).

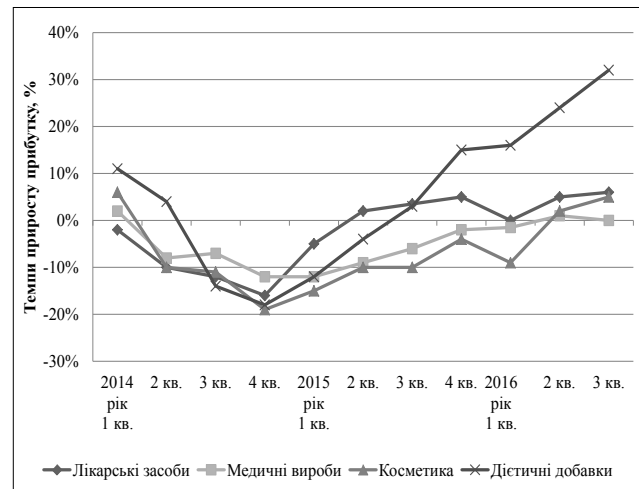


Рис. 1. Темпи приросту / убутку в розрізі категорій товарів «аптечного кошика» в натуральному вираженні за період з I кв. 2014 р. до III кв. 2016 р.

Джерело: [4]

З 2016 р. позитивна тенденція до відновлення споживання в упаковках триває, також з II кв. відзначений приріст в категоріях «медичні вироби» й «косметика». Останні чотири квартали дієтичні добавки демонструють випереджаючі темпи приросту порівняно з іншими категоріями товарів «аптечного кошика». Це може бути обумовлено переведенням (перереєстрацією) деяких лікарських засобів в категорію дієтичних добавок.

Важливо відзначити уповільнення зростання цін по всіх категоріях товарів «аптечного кошика» (рис. 2).

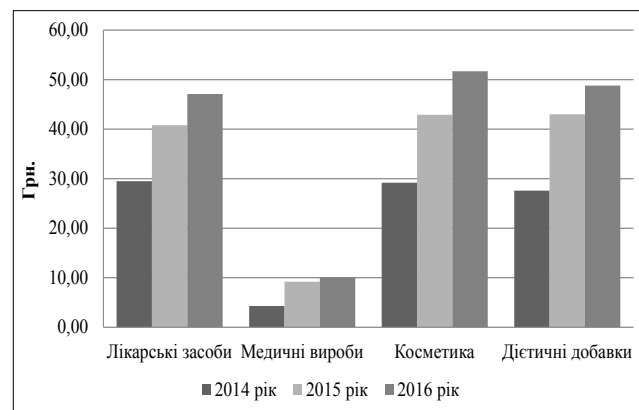


Рис. 2. Середньозважена вартість 1 упаковки товарів «аптечного кошика» за підсумками 9 міс. 2014–2016 рр.

Джерело: [4]

Середньозважена вартість 1 упаковки товарів «аптечного кошика» за підсумками 9 міс. 2016 р. демонструє приріст порівняно з аналогічним періодом попереднього року в діапазоні 12–20%. Найбільш дорогої категорією є косметика, середньозважена вартість 1 упаковки якої склала 51,7 грн., далі йдуть дієтичні добавки – 48,8 грн., лікарські засоби – 47,1 грн., медичні вироби – 10,1 грн.

У структурі продажів майже всіх категорій товарів «аптечного кошика» в грошовому вираженні превалює продукція зарубіжного виробництва (за винятком сегменту медичних виробів). У натуральних величинах ситуація протилежна, тобто позиції українських товарів сильніше, за винятком сегменту медичних виробів, де з невеликою перевагою превалюють продукти зарубіжного виробництва.

З 2016 р. внесок у розвиток ринку інфляційного індексу (який домінував у попередні роки) значно знизився. У поточному році вагомий внесок в приріст ринку забезпечує індекс заміщення, що свідчить про перерозподіл споживання в бік більш дорогих препаратів. У 2014–2015 рр. у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення простежувався протилежний тренд, а саме перерозподіл споживання з дорогих на дешевші препарати.

Таким чином, хоч динаміка розвитку аптечного ринку України знову набирає обертів, певні кризові явища все ж присутні. В результаті ми виділили такі причини кризової ситуації на фармацевтичному ринку України:

- низький рівень доходів населення, через що виникає неспроможність купувати лікарські засоби та вироби медичного призначення;
- політична та економічна нестабільність;
- повільний розвиток науки і техніки в Україні;
- міжнародна конкуренція;
- важка ситуація в Східному регіоні, анексія Криму;
- недостатність регулятивного впливу з боку держави; так, управління фармацевтичною галуззю проводиться лише Департаментом регуляторної політики у сфері обігу лікарських засобів та продукції в системі охорони здоров'я МОЗ України; фахівці, які очолюють профільне міністерство, не мають змоги ефективно управляти фармацевтичною галуззю, а тим більше, реформувати її;
- повільний розвиток вітчизняних фармацевтичних підприємств; 30% препаратів українського виробництва в загальному обсязі лікарських засобів вказують на другорядну роль фармацевтичної галузі у пріоритетах розвитку вітчизняної економіки; зайвий раз це підтверджує недалеке та фрагментарне проведення реформ у фармацевтичній галузі;
- тривалий процес нехтування потребами сільського населення в забезпеченні лікарськими засобами та виробами медичного призначення;

– фактично вільний, слабо контрольований обіг фальсифікованих лікарських засобів на фармацевтичному ринку України.

Важливо підкреслити, що, на нашу думку, ситуація на фармацевтичному ринку України є досить негативною, оскільки не створено дієвих механізмів захисту цін на життєво важливі лікарські засоби та вироби медичного призначення від коливань курсу валюти; український фармацевтичний ринок переповнений іноземними аналогами вітчизняних ліків; фармриннок фактично є вільнорегульованим. Вищезазначені фактори створюють загрозу національній безпеці країни. Саме тому стають особливо актуальними заходи антикризового управління, які передбачають уникнення або пом'якшення кризових явищ на підприємстві, котрі, на жаль, стають перманентними.

Українські дослідники з питань антикризового управління недостатньо уваги приділяють проблемі розроблення системи заходів попередження кризових явищ на підприємстві, зокрема на фармацевтичних та аптечних підприємствах. Тому виникла потреба узагальнення теоретичних засад антикризового управління підприємством та інструментарію для його здійснення на фармацевтичних підприємствах.

Гостроту криз на підприємстві не тільки можна, але й потрібно знижувати, якщо врахувати їхні особливості та вчасно розпізнавати наближення кризових ситуацій. Досягається це лише за допомогою антикризового управління.

Антикризове управління (або антикризовий менеджмент) – це спеціальна постійно діюча складова загального менеджменту на підприємстві, яка спрямована на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення наслідків появи кризових ситуацій з найменшими втратами [12, с. 8–11].

Проведене дослідження щодо результатів діяльності підприємств фармацевтичної галузі дає змогу визначити такі ознаки кризового стану фармацевтичних підприємств України:

- падіння обсягів продажу товару;
- збільшення заборгованості перед постачальниками;
- перебої з поповненням асортименту;
- збільшення кількості відмов клієнтам, значне зниження ресурсного забезпечення підприємства;
- збільшення плинності кадрів.

На нашу думку, одним із суттєвих факторів є відсутність достатнього досвіду управління підприємством фармацевтичної галузі в умовах посиленої конкуренції. Як наслідок, частково або повністю може змінитися управлінська команда, проте за умови неготовності управління вносити радикальні зміни в стратегічні пріоритети та тактичне управління підприємством відновити ефективну діяльність буде досить важко або неможливо. Слід визнати, що нерідко топ-менеджерам фармацевтичних

підприємств не вистачає необхідних знань для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства і виведення його з кризи. Тому також актуальним є залучення до роботи антикризових менеджерів. Професіоналізм антикризових менеджерів забезпечений поєднанням знань з економіки, фінансів, менеджменту ризиків, умінням їх прогнозувати, застосовувати адекватну профілактику щодо кризових ситуацій, з одного боку, а з іншого – знаннями соціально-економічних особливостей у фармацевтичній галузі.

Ідентифікація загрози кризового стану для фармацевтичного та аптечного підприємств базується на аналітичних дослідженнях його внутрішньої та ринкової діяльності, прибутковості чи збитковості, структури витрат, тобто на отриманні повної інформації. Це забезпечить прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень щодо попередження настання кризового стану.

Різні вчені виділяють різні заходи щодо виходу підприємства з кризової ситуації. Так, І.В. Пестун та З.М. Мнушко одним із заходів попередження кризи та виходу з неї вважають розробку антикризового бізнес-плану [10, с. 67–70]. Особливістю його є те, що він розробляється на мінімальний період і скла-

дається із заходів, сформульованих на основі антикризових цілей підприємства. Розробляється такий бізнес-план за умови значних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Група авторів [9] вважає, що доцільними будуть такі заходи, як, зокрема, орієнтація на зовнішні ринки, створення фінансово-промислових груп, продаж частини власності, створення мережевих об'єднань.

В антикризовому управлінні характер заходів, що вживаються підприємством, має стратегічний характер, заснований на попереджувальних діях, і часто фінансова сторона має другорядний характер. Тобто мається на увазі розробка та реалізація на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти й примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси.

На основі узагальнення результатів проведених досліджень щодо можливих (потенційних) шляхів подолання кризових ситуацій нами запропоновано багаторівневу ієрархічну систему заходів щодо подолання кризових ситуацій на підприємствах фармацевтичної галузі (табл. 2). При цьому критеріями віднесення визначених заходів слугуватимуть спрямова-

Таблиця 2

Заходи антикризового управління підприємствами на фармацевтичному ринку України

Рівень управлінських рішень	Заходи	Спрямованість
Стратегічний	Стратегічне планування діяльності фармацевтичних підприємств, розробка технології реалізації планів.	Вплив на посилення конкурентоспроможності
	Забезпечення повної відповідності стратегії організаційній структурі фармацевтичних підприємств.	
	Розробка концепції оздоровлення (санації) фінансової, маркетингової, технічної (технологічної), управлінської, інвестиційної діяльності.	
	Відповідальність керівників вищої ланки за прийняті зобов'язання, наслідки успіхів або невдач, систему мотивації тощо.	
Тактичний	Планування та виконання заходів управління змінами на фармацевтичних підприємствах.	Вплив на підвищення ефективності діяльності
	Попереднє опрацювання передбачуваної ефективності внаслідок відкриття нових аптек чи структурних підрозділів, диверсифікації діяльності, розширення штату підприємств.	
	Аналіз можливостей фармацевтичного підприємства чи аптеки щодо зміни технологій виробничо-комерційної діяльності.	
	Залучення зовнішніх консультантів за умови недостатньої компетентності з питань ефективного управління, фінансового менеджменту, управлінського обліку, юридичного характеру.	
	Аналіз ефективності витрат на маркетингові, постачальницько-збутові, рекламно-інформаційні та інші заходи.	
Оперативний	Обґрунтоване фінансове планування, розробка необхідних типів оперативних бюджетів (матеріальні, трудові, адміністративні витрати).	Попередження кризових ситуацій в майбутньому
	Систематичний аналіз загальних фінансово-економічних показників фармацевтичних підприємств та платоспроможності.	
	Систематичний аналіз конкурентоспроможності підприємства.	
	Організація навчання співробітників та контроль його ефективності.	
	Систематичний аналіз продуктивності праці співробітників підприємств та аптек.	
	Використання ефективної системи контролю та зворотного зв'язку в організації.	

Джерело: власна розробка

ність цих заходів, ступінь їх впливу на конкурентоспроможний стан підприємств.

Отже, нами було запропоновано систему заходів щодо подолання кризових ситуацій на підприємствах фармацевтичної галузі. Відповідно, рішення, що приймаються на стратегічному рівні щодо зменшення впливу кризових ситуацій, мають вплив на посилення конкуренції; рішення тактичного і оперативного рівнів впливають на підвищення ефективності діяльності та попередження кризових ситуацій в майбутньому.

Виведення фармацевтичних та аптечних підприємств з кризового стану забезпечується постійним контролем за виконанням антикризових рішень, порівнянням запланованих та фактичних показників діяльності підприємства.

Висновки. Таким чином, незважаючи на значний вплив зовнішнього середовища на діяльність фармацевтичного підприємства та аптеки, останні мають можливість регулювати негативні процеси та вживати запобіжних заходів, які знаходяться в зоні дії самого підприємства, а також заходи щодо виходу з кризового стану. До таких заходів можна віднести стратегічне планування діяльності підприємства, розробку концепції оздоровлення, що мають вплив на посилення конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства; аналіз можливостей та ефективності витрат підприємства, а також залучення зовнішніх консультантів, які дають змогу підвищити ефективність діяльності фармацевтичного підприємства; аналіз показників діяльності підприємства, навчання персоналу, що дають можливість попередити кризові ситуації в майбутньому.

У подальших дослідженнях науково-практичне значення матиме аналіз та моделювання показників ефективної діяльності фармацевтичних виробничих та оптово-роздрібних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антикризисный менеджмент / под ред. А.Г. Грязновой. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» ; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / В.О. Василенко / 2-ге вид., виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
3. Вороніна О.М. Управління збутовою політикою фармацевтичних підприємств-виробників : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Вороніна. – Х., 2008. – 20 с.
4. Дмитрик Є.В. Аптечний ринок України за 9 міс. 2016 р. : Helicopter View / Є.В. Дмитрик // Аптека.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apteka.ua/article/388848>.
5. Іванюта С. М. Антикризове управління : [навч. посіб.] / С.М. Іванюта. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 388 с.
6. Коротков Э.М. Антикризисное управление : [учеб.] / Э.М. Коротков. – М. : Инфа-М, 2003. – 432 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретичні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
8. Оцінка впливу факторів макросередовища на роботу аптечних закладів / [З.М. Мнушко, І.В. Підлісник, І.В. Пестун] // Вісник фармації. – 2008. – № 2 (54). – С. 34–37.
9. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Менеджмент в фармации : [учеб. для студентов вузов] / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева ; под ред. З.Н. Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ : Золотые страницы, 2007. – 360 с.
10. Пестун І.В. Стан та перспективи впливу макрооточення на діяльність фармацевтичних організацій / І.В. Пестун, З.М. Мнушко. // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2008. – № 1. – С. 8–14.
11. Рамазанов С.К. Методи антикризового управління : [монографія] / С.К. Рамазанов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.
12. Хоменко В.М. Теоретичне обґрунтування та реалізація сучасних принципів державного управління фармацією в Україні: автореф. дис. ... докт. фарм. наук : спец. 15.00.01 «Технологія ліків та організація фармацевтичної справи» / В.М. Хоменко. – Х., 2008. – 42 с.