

ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

© 2015 МОРОЗ С. Г.

УДК 615.12:339.13

Мороз С. Г. Визначення конкурентного положення підприємства на фармацевтичному ринку

Мета статті полягає в оцінці конкурентоспроможності, визначенні конкурентного положення підприємств на фармацевтичному ринку та розробці на цій основі їх стратегічних напрямків розвитку. Надано загальну характеристику сучасного стану та проблем, що мають місце у фармацевтичній галузі України. Обґрунтовано необхідність регулярної оцінки конкурентоспроможності підприємств, у тому числі фармацевтичних. Запропоновано вдосконалений методичний підхід до такої оцінки з подальшим визначенням конкурентного положення на ринку вітчизняних виробників лікарських засобів. Застосований підхід передбачає поділ складових конкурентоспроможності на організаційну та економічну, кожна з яких містить ряд показників-чинників, які охоплюють всі стадії життєвого циклу від створення продукції до організації її просування та реалізації. У результаті дослідження оцінено рівень конкурентоспроможності та визначено ранги дев'яти фармвиробників. На підставі розробленої матриці конкурентного положення промислових фармацевтичних підприємств виділено чотири типи стратегічних зон, які дозволяють виявити слабкі сторони господарюючого суб'єкта та тих напрямів діяльності, що потребують уваги. За кожною із зон запропоновано ряд напрямків розвитку стратегічного характеру. Перспективою подальших досліджень є оцінка конкурентоспроможності фармацевтичних виробників не лише в оперативному (короткостроковому) періоді, а й у довгостроковому, оскільки такий підхід визначатиме не лише поточний стан, а й реальний потенціал для конкурентної боротьби підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентне положення, фармацевтичний ринок, промислові фармацевтичні підприємства.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

Мороз Світлана Григорівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)

УДК 615.12:339.13

UDC 615.12:339.13

Мороз С. Г. Определение конкурентного положения предприятия на фармацевтическом рынке

Moroz S. G. Defining the Enterprise's Competitive Position in the Pharmaceutical Market

Цель статьи заключается в оценке конкурентоспособности, определении конкурентного положения предприятий на фармацевтическом рынке и разработке на этой основе стратегических направлений их развития. Представлена общая характеристика современного состояния и проблем, имеющих место в фармацевтической отрасли Украины. В статье обоснована необходимость регулярной оценки конкурентоспособности предприятий, в том числе фармацевтических. Предложен усовершенствованный методический подход к такой оценке с последующим определением конкурентного положения на рынке отечественных производителей лекарственных средств. Примененный подход предполагает разделение составляющих конкурентоспособности на организационную и экономическую, каждая из которых содержит ряд показателей-факторов, охватывающих все стадии жизненного цикла от создания продукции до организации ее продвижения и реализации. В результате исследования оценен уровень конкурентоспособности и определены ранги девяти фармпроизводителей. На основании разработанной матрицы конкурентного положения промышленных фармацевтических предприятий выделены четыре типа стратегических зон, которые позволяют выявить слабые стороны хозяйствующего субъекта и тех направлений деятельности, которые требуют внимания. По каждой из зон предложен ряд направлений развития стратегического характера. Перспективой дальнейших исследований является оценка конкурентоспособности фармацевтических производителей не только в оперативном (краткосрочном) периоде, но и в долгосрочном, так как такой подход будет определять не только текущее состояние, но и реальный потенциал для конкурентной борьбы предприятия.

The article is aimed at evaluating the competitiveness, defining the competitive position of enterprises in the pharmaceutical market and elaborating on this basis strategic directions of their development. A general description of the current status and the issues of the pharmaceutical industry in Ukraine are provided. In the article has been substantiated the need for periodic evaluation of the competitiveness of enterprises, including the pharmaceutical companies. An improved methodical approach to evaluation with subsequent defining the competitive position in the market of domestic producers of pharmaceuticals has been proposed. The used approach implies separation of components into the organizational and economic competitiveness, each of which contains a number of indicators-factors covering all stages of the life cycle from creation of product to its promotion and marketing. The study resulted in evaluating the level of competitiveness and determining the ranks for nine pharmaceutical manufacturers. Based on the developed matrix of competitive position of industrial pharmaceutical enterprises, four types of the strategic zones have been identified, which enable identification of weaknesses on the part of the economic entity as well as determination of the activity areas that need attention. For each of the zones a number of strategic directions for development has been proposed. Prospect of further research is the estimation of competitiveness of the pharmaceutical manufacturers not only in the operational (short-term) period, but in the long term as well, for this approach will determine not only the current state, but also the real potential for enterprise's competition.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентное положение, фармацевтический рынок, промышленные фармацевтические предприятия.

Key words: competition, competitiveness, competitive position, pharmaceutical market, enterprises of pharmaceutical industry.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 12.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 12.

Мороз Светлана Григорьевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента и администрирования, Национальный фармацевтический университет (ул. Пушкинская, 53, Харьков, 61002, Украина)

Moroz Svitlana G. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management and Administration, National Pharmaceutical University (vul. Pushkinska, 53, Kharkiv, 61002, Ukraine)

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 вхо-

дить до лідерів за динамікою зростання у світі. Так, темпи його зростання в Україні за період з 2007 по 2014 рр. становлять 15 – 20% на рік, і це другий показник серед країн СНД. 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 2014 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 капіталоемністю та тривалим фінансовим циклом (у т. ч. розробка нових препаратів) [1].

Актуальність даних питань зростає у зв'язку з підписанням Україною договору про асоціацію з ЄС, що неминуче призведе до зростання конкуренції з боку імпорту, активно протистояти якій можна тільки на основі зміцнення конкурентних позицій вітчизняних виробників лікарських засобів [2].

Питанням дослідження тенденцій, стану та проблемам вітчизняної фармацевтичної галузі нині приділяється чимало уваги в науковій спільноті. У публікаціях здебільшого розглядаються проблеми впливу зовнішніх умов, в яких функціонують фармацевтичні підприємства, на їх конкурентоспроможність, а також специфічні галузеві особливості. Цим питанням присвячені роботи Г. В. Костюк, К. А. Файзулаєвої, Г. І. Фролової, В. Ю. Фролової, Г. В. Чернової та інших науковців.

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

Метою статті є оцінка конкурентоспроможності, визначення конкурентного положення підприємств на фармацевтичному ринку та розробка на цій основі їх стратегічних напрямків розвитку.

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 [3, 4]. 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 [5].

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 [4]. Так, субстанції вітчизняного виробництва складають всього лише 30% загальної кількості, усі інші імпортуються з Китаю, Німеччини, Індії, Росії і США [5]. Водночас експорт української фармацевтичної продукції порівняно незначний [6].

Питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних фармацевтичних виробників нині стоїть гостро. Рейтинги підприємств за обсягами аптечних продажів лікарських засобів в Україні у 2012 – 2014 рр. свідчать, що до десятки лідерів увійшли лише чотири вітчизняні фармацевтичні компанії [7].

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...» [8]. 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 характеристичі, 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 [10].

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 (фондовідача, фондорентабельність, 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, рен-

табельність активів, рентабельність інвестицій, рівень витрат) [11. с. 128].

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 складових 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 дистрибуторської (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. 1*). 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. 1*).

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 дистрибуторської (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. 2).

ВИСНОВКИ

Результати досліджень показали, що, незважаючи на динамізм розвитку фармацевтичної галузі в Україні та її високу економічну ефективність, вітчизняним виробни-

кам 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.

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.

Водночас додамо, що конкурентоспроможність української фармацевтичної галузі та підприємств, що в ній працюють, прямо залежить від залучення інвестицій у її розвиток, оскільки практично головною проблемою залишається велика імпортозалежність та недостатня інноваційна активність вітчизняних фармвиробників. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Чорноротов О. Огляд фармацевтичного ринку України за 2013 рік / О. Чорноротов [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS/2014/10.04.2014/Pharma_2013.pdf

2. Васюта О. П. Конкурентоспроможність галузі як складова ефективності національної економіки / О. П. Васюта, М. В. Мірошник // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 160 – 166

3. Костюк Г. В. Конкурентоспроможність фармацевтичної промисловості України / Г. В. Костюк, А. В. Коваленко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2547>

4. 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>

5. Фролова Г. І. Конкурентоспроможність підприємств фармацевтичної галузі України / Г. І. Фролова, В. Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 1 (17). – С. 146 – 152.

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

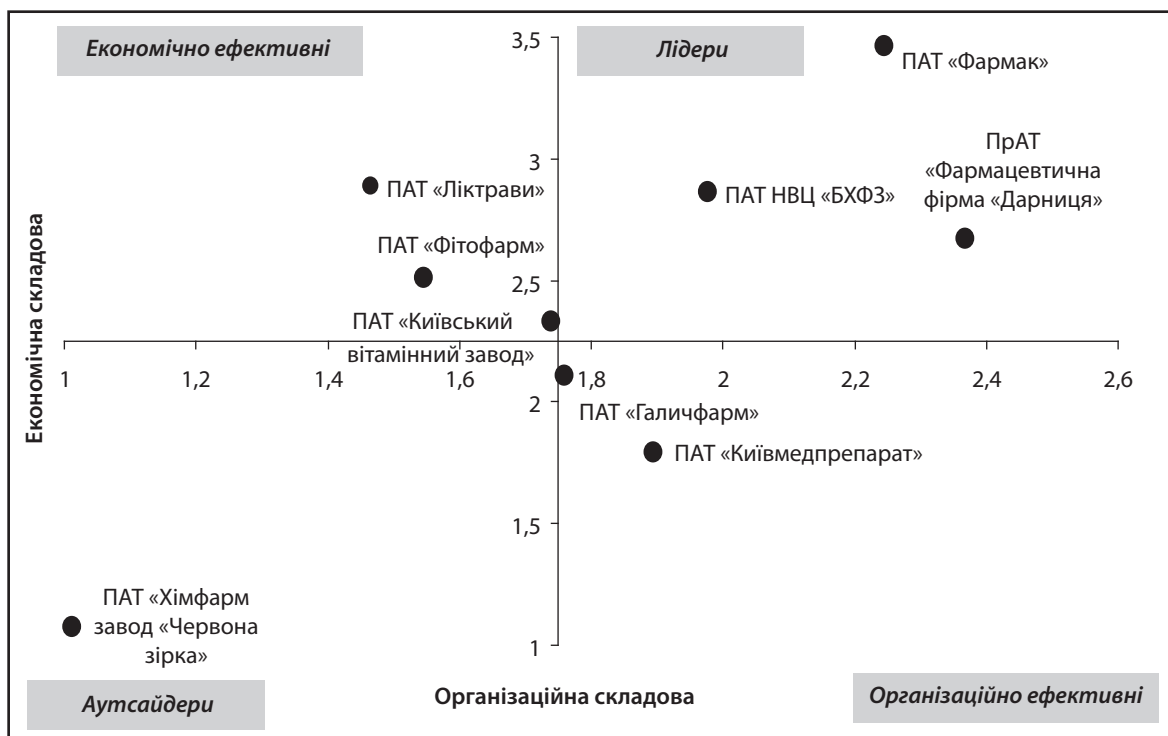


Рис. 1. Конкурентне положення промислових фармацевтичних підприємств, 2014 р.

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
Аутсайders	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

6. Файзулаєва К. А. Проблеми підприємств фармацевтичної промисловості України та роль маркетингу у їх вирішенні / К. А. Файзулаєва // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 118 – 119.

7. Кирсанов Д. Аптечный рынок Украины по итогам 2014 г. / Д. Кирсанов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.apteka.ua/article/321846>

8. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 634 с.

9. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1 (44) – С. 252 – 257.

10. Кафлевська С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С. Г. Кафлевська, Т. І. Ганжа // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки. – 2012. – № 4 (70). – Т. 2. – С. 80 – 85.

11. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / За заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

12. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія / Т. В. Андросова [та ін.] ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.

REFERENCES

Chornorotov, O. "Ohliad farmatsevychnoho rynku Ukrainy za 2013 rik" [Overview of the pharmaceutical market of Ukraine in 2013]. http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS/2014/10.04.2014/Pharma_2013.pdf

Chernova, H. V. "Suspilno-geohrafichni aspekty rozvytku farmatsevychnoi promyslovosti svitu" [Social and geographical aspects of the pharmaceutical industry in the world]. <http://geopolitika.crimea.edu/arhiv/2014/tom10-v-2/051chern.pdf>

Doyle, P. *Management: strategija i taktika* [Management: strategy and tactics]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Frolova, H. I., and Frolova, V. Yu. "Konkurentospromozhnist pidpryemstv farmatsevychnoi haluzi Ukrainy" [The competitiveness of pharmaceutical industry of Ukraine]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 1 (17) (2012): 146-152.

Faizulaieva, K. A. "Problemy pidpryemstv farmatsevychnoi promyslovosti Ukrainy ta rol marketynhu u ikh vyrishenni" [Problems Pharmaceutical companies Ukraine and the role of marketing in their resolution]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 4 (101) (2011): 118-119.

Kirsanov, D. "Aptechnyy rynek Ukrainy po itogam 2014 g." [Pharmacy market of Ukraine in 2014]. <http://www.apteka.ua/article/321846>

Kostiuk, H. V., and Kovalenko, A. V. "Konkurentospromozhnist farmatsevychnoi promyslovosti Ukrainy" [The competitiveness of the pharmaceutical industry in Ukraine]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2547>

Kaflevska, S. H., and Hanzha, T. I. "Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryemstv za dopomohoiu metodyky teorii efektyvnoi konkurentsii" [Evaluation of the competitiveness of enterprises using methods of the theory of effective competition]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 2, no. 4 (70) (2012): 80-85.

Konkurentospromozhnist pidpryemstva : otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia [The competitiveness of the enterprise: assessment of the level and direction of improvement]. Odessa: Atlant, 2013.

Molla, M. H. "Formuvannia systemy pokaznykiv otsinky orhanizatsiinykh skladovykh konkurentospromozhnosti pidpryemstva" [Formation of indicators to measure the components of organizational competitiveness]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1 (44) (2012): 252-257.

Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryemstv restoranoho hospodarstva [Evaluation of enterprise competitiveness restaurants]. Kharkiv: KhDUKHT, 2010.

Vasiuta, O. P., and Miroshnyk, M. V. "Konkurentospromozhnist haluzi iak skladova efektyvnosti natsionalnoi ekonomiky" [The competitiveness of the industry as part of the efficiency of the national economy]. *Biznes Inform*, no. 2 (2014): 160-166.