

АУТСОРСИНГ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

© 2017 ЗОЙДЗЕ Д. Р.

УДК 658.18:615.1

Зойдзе Д. Р. Аутсорсинг та особливості його застосування на підприємствах фармацевтичної галузі

Мета статті полягає в дослідженні аутсорсингу та особливостей його застосування в управлінні фармацевтичними підприємствами. Визначено зміст поняття «аутсорсинг». Запропоновано розглядати аутсорсинг як стратегію антикризового управління компанією. Досліджено переваги та недоліки відносин аутсорсингу. Систематизовано та узагальнено підхід щодо видів аутсорсингу на підприємствах фармацевтичної галузі. Рекомендовано як інструмент перебудови фармацевтичного підприємства використовувати «внутрішній аутсорсинг». З'ясовані особливості та необхідність інноваційного аутсорсингу для суб'єктів господарювання на фармацевтичному ринку. Проаналізовано становлення відносин аутсорсингу у фармацевтичній галузі України. Метою подальших досліджень у цьому напрямку має стати розв'язання проблем, що перешкоджають ефективному застосуванню аутсорсингу на підприємствах. Особливе місце серед них займає необхідність законодавчого оформлення відносин аутсорсингу на вітчизняному ринку.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсер, види фармацевтичного аутсорсингу, інноваційний аутсорсинг, загальний центр обслуговування, «внутрішній аутсорсинг».

Рис.: 1. **Бібл.:** 16.

Зойдзе Діана Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 270214@ukr.net

УДК 658.18:615.1

Зойдзе Д. Р. Аутсорсинг и особенности его применения на предприятиях фармацевтической отрасли

Цель статьи заключается в исследовании аутсорсинга и особенностей его применения в управлении фармацевтическими предприятиями. Определено содержание понятия «аутсорсинг». Предложено рассматривать аутсорсинг как стратегию антикризисного управления компаний. Исследованы преимущества и недостатки отношений аутсорсинга. Систематизирован и обобщен подход к видам аутсорсинга на предприятиях фармацевтической отрасли. Рекомендовано в качестве инструментов реструктуризации фармацевтического предприятия использовать «внутренний аутсорсинг». Выявлены особенности и необходимость инновационного аутсорсинга для субъектов хозяйствования на фармацевтическом рынке. Проанализировано становление отношений аутсорсинга в фармацевтической отрасли Украины. Целью дальнейших исследований в этом направлении должно стать решение проблем, препятствующих эффективному применению аутсорсинга на предприятиях. Особое место среди них занимает необходимость законодательного оформления отношений аутсорсинга на отечественном рынке.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутсорсер, виды фармацевтического аутсорсинга, инновационный аутсорсинг, общий центр обслуживания, «внутренний аутсорсинг».

Рис.: 1. **Библ.:** 16.

Зойдзе Диана Романовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и администрирования, Национальный фармацевтический университет (ул. Пушкинская, 53, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: 270214@ukr.net

UDC 658.18:615.1

Zoidze D. R. The Outsourcing and Peculiarities of Its Application in the Pharmaceutical Industry Sector

The article is aimed at studying outsourcing and peculiarities of its application in the management of pharmaceutical enterprises. The content of concept of «outsourcing» has been defined. It has been suggested that outsourcing should be considered a strategy for the company's anti-crisis management. The advantages and disadvantages of the outsourcing relationships have been explored. The approach to outsourcing in the enterprises of pharmaceutical industry sector has been systematized and generalized. It has been recommended to use «internal outsourcing» as tools for restructuring a pharmaceutical enterprise. Peculiarities and necessity of innovative outsourcing for the economic entities in the pharmaceutical market have been clarified. Establishing the outsourcing relationships in the pharmaceutical industry sector in Ukraine was analyzed. The aim of further research in this direction should be addressing problems that prevent the efficient application of outsourcing in enterprises. A special place among them holds the need to legislate the outsourcing relationships in the domestic market.

Keywords: outsourcing, outsourcer, types of pharmaceutical outsourcing, innovative outsourcing, common service centre, «internal outsourcing».

Fig.: 1. **Bibl.:** 16.

Zoidze Diana R. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, National Pharmaceutical University (53 Pushkinska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 270214@ukr.net

В умовах спаду економічного зростання та загострення конкурентної боротьби на світовому ринку особливої актуальності набуває процес розробки та впровадження ефективних методів і форм управління підприємством. Не стали виключенням і суб'єкти економічних відносин на фармацевтичному ринку, де виробництво та реалізація лікарських препаратів – це не тільки комерційна діяльність, а і процес забезпечення якості та тривалості життя населення країни.

Питанню визначення аутсорсингу та застосування його на підприємстві як новітнього методу антикри-

зового управління останнім часом присвячена велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Слід відзначити деяких з них, чий науково-практичні розробки були використані під час роботи над цією статтею: Б. О. Анікін, О. В. Маноїленко, В. В. Красношапка, І. І. Трохимець, І. Піжук, Г. В. Вітошко, О. Собкевич, А. Шевченко, Е. Лук'ячук, К. В. Песков, Д. О. Борисов, К. С. Бурма, О. Сергієнко.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість публікацій з цієї проблематики, недостатньо вивченими залишаються специфіка цього економічного явища та

його застосування на підприємствах фармацевтичної галузі.

Отже, *метою* статті стало дослідження аутсорсингу та особливостей його застосування в управлінні фармацевтичними підприємствами.

Слово «аутсорсинг» англійського походження, воно є результатом злиття двох слів: *out* – «зовнішній» і *source* – «джерело». Виникнення цього явища в економічному житті суспільства пов'язують з Альфредом Слоуном та діяльністю компанії General Motors у 20-х роках ХХ століття. Новацією в проекті А. Слоуна стала реорганізація систем управління та виробництва, яка базувалася на твердженні Г. Форда про те, що спеціалізовані фірми виконують свої функції краще, ніж його власні підрозділи [1, с. 10].

Між тим, однозначного визначення аутсорсингу не існує до цих пір. О. В. Маноїленко [2] зібрав та структурував основні наукові підходи до тлумачення цього терміна, які склалися в літературі на цей час:

- ✦ використання зовнішніх ресурсів для виконання діяльності, що традиційно ведеться силами наявного персоналу та з використанням власних ресурсів;
- ✦ делегування деяких бізнес-функцій зовнішнім виконавцям;
- ✦ стратегія управління компанією, що спрямована на передачу ведення функціонально необхідних, але не основних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються в цьому конкретному роді діяльності;
- ✦ передача окремих видів діяльності, що не є основними для компанії, субпідрядникові;
- ✦ засоби економії витрат за рахунок винесення нехарактерних сфер діяльності на сторону;
- ✦ властивість, що характерна сучасній організації господарської діяльності: з погляду міжнародної спеціалізації й поділу праці;
- ✦ передача не тільки частини роботи (бізнес-процесів) сторонній фірмі, але й прав, обов'язків і відповідальності щодо цієї роботи;
- ✦ вид функціональних комп'ютерних послуг, що надають спеціалізовані фірми своїм клієнтам (банкам, страховим компаніям, біржам та ін.).

Але спробуємо узагальнити всі існуючі підходи та сформулювати власне бачення цього явища, відповідно до якого аутсорсинг – це стратегія антикризового управління компанією, яка спрямована на використання зовнішніх ресурсів шляхом делегування частини виробничих функцій або деяких бізнес-процесів, функціонально необхідних, але не основних, іншій організації, що є експертом у цьому конкретному роді діяльності. Окремо слід підкреслити антикризовий характер стратегії аутсорсингу в управлінні підприємством. Щодо дії механізму цих відносин, то компанія-замовник, делегуючи деякі виробничі функції або бізнес-процеси сторонній компанії (аутсорсеру), здійснює взаємовигідний обмін: перша отримує кваліфіковане вирішення бізнес-питань, а друга – роботу.

Слід розрізняти поняття разової підтримки й аутсорсингу. Разова підтримка має епізодичний характер, а з компанією-аутсорсером укладається договір на надання аутсорсингових послуг на певний проміжок часу.

До *переваг* аутсорсингу можна віднести цілу низку можливостей, яку він дозволяє здійснити:

- ✦ скоротити терміни виконання робіт;
- ✦ максимізувати прибуток;
- ✦ завантажити непрофільні потужності;
- ✦ створити новий бізнес, нове стратегічне джерело доходу;
- ✦ не втратити, не пошкодити існуючі виробничі потужності в галузях;
- ✦ розширити портфель замовлень;
- ✦ підвищити керованість процесу виробництва;
- ✦ проводити більш часто інвестиційні програми модернізації;
- ✦ підвищити гнучкість асортименту та збуту;
- ✦ підвищити швидкість впровадження в продуктову лінійку інновацій;
- ✦ скоротити непродуктивні та продуктивні витрати.

Звичайно, є й *недоліки*. До основних *перешкод*, які можуть завадити компанії досягти бажаної мети за допомогою аутсорсингу, відносять:

- ✦ *зростання собівартості продукції*. Це можливо в разі, якщо компанія перед тим, як запровадити систему аутсорсингу, не зістала ретельно витрати та очікуваний економічний ефект від цієї домовленості. До того, ж не слід виключати і можливість банкрутства компанії-аутсорсера, яке потягне за собою незворотні негативні наслідки для компанії-замовника, перш за все, у вигляді зростаючих витрат;
- ✦ *зменшення керованості бізнес-процесів, що передаються компанії-замовником на аутсорсинг*. Так, концентрація деяких функцій поза межами компанії може залишити її без сполучної ланки між управлінням і бізнес-практикою та позбавити гнучкості в певних бізнес-процесах.

Крім того, суттєвою перешкодою на шляху до успішного впровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах можна вважати *відсутність у правовому полі України чіткої законодавчої бази* з цього питання. Так, за свідченням В. В. Красношапки та І. І. Трохимця, в українському праві немає дефініції самого поняття «аутсорсинг», що робить можливим регулювання цих відносин виключно у контексті аналогії з деякими іншими правовими нормами [3]. Однак буде справедливим відмітити, що у 2013 р. процес аутсорсингу отримав відображення в законі України «Про зайнятість населення», де у ст. 50, п. 5 йдеться про заборону для роботодавців, яка стосується аутсорсингу [4]. На думку тих самих експертів, *недоліком цієї статті є те, що в ній не визначено такі поняття, як «основне виробництво» та «основна професія»* [3]. Це спостереження вказує на наявність простору для законодавчих маніпуляцій.

Серед загальноприйнятих видів аутсорсингу [1–3; 5] можна виділити:

- ✦ **виробничий аутсорсинг.** Передача сторонній організації повного циклу виробництва певного продукту або його частини;
- ✦ **інтелектуальний аутсорсинг, або аутсорсинг бізнес-процесів.** Компанія передає бізнес-процеси, які не є основним видом її діяльності, але потребують спеціальних знань та можуть значно більше коштувати в разі власноручного їх виконання. Наприклад, ІТ-аутсорсинг, юридичний супровід, послуги логістики та бухгалтерського обліку.

Аутсорсинг в Україні відрізняється певною особливістю щодо популярності окремих його видів. Згідно з проведеними дослідженнями, які знайшли своє відображення в статтях деяких науковців, в Україні частіше на аутсорсинг передають: ІТ-послуги (40,5%), логістику (35,1%), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27%), маркетингові послуги (21,6%), рекрутмент (18,9%), бухгалтерський облік (13,5%), розрахунок заробітних плат (13,5%), обробку та систематизацію інформації (8,1%), аутсорсинг медичних представників (8,1%), облік кадрів та кадровий супровід (5,4%), адміністративні функції (2,7%) [3].

Отже, аутсорсинг – іноземний термін, який вже протягом кількох років активно впроваджується в бізнес-середовище України. Попри те, що ще якихось 12–15 років тому з даним терміном не були знайомі навіть досвідчені менеджери, сьогодні багато вітчизняних компаній намагаються застосувати такі «стосунки» на практиці. У цьому процесі фармацевтичні підприємства не лишилися осторонь (рис. 1).

Інноваційні лікарські засоби або технології – це нові препарати, лікарські форми або засоби створення діючих субстанцій, які захищені патентом. Їх відкриття і

широке впровадження в медичну практику дозволяють поліпшити або навіть у деяких випадках радикально змінити прогноз багатьох захворювань, знизити летальність, а також істотно скоротити витрати держави на лікування та реабілітацію пацієнтів, продовжити працездатність і підвищити якість життя невеличково хворих [6, с. 180]. Значну користь для суспільства від розробки нових лікарських засобів можна продемонструвати на прикладах. Так, відкриття антибактеріальних препаратів кардинально знизило рівень смертності від інфекційних захворювань і гнійних ускладнень, створення препаратів інсуліну врятувало життя хворих на цукровий діабет, розробка препаратів для хіміотерапії допомогла знизити летальність від злоякісних новоутворень.

Стандартний процес створення нового лікарського засобу складається з чотирьох етапів. Після вдалого завершення доклінічного етапу розробки стартують клінічні дослідження майбутніх препаратів, які проводяться згідно з вимогами належної клінічної практики (*Good Clinical Practice – GCP*). За підрахунками експертів з Національного інституту стратегічних досліджень О. Собкевича та А. Шевченка, виходу на ринок одного інноваційного фармацевтичного продукту передують 12–13 років досліджень і розробок [7].

До того ж, процес розробки лікарських препаратів потребує значних інвестицій, вкладення яких пов'язане з ризиком на всіх етапах створення нового продукту. Наприклад, за даними тих самих експертів, середня вартість розробки однієї хімічної або біологічної субстанції становить близько 1 млрд євро. При цьому в розрізі фаз клінічного дослідження найбільш витратною є III фаза – 31% витрат. Цю цифру наводить Є. Лук'ячук у своїй публікації в газеті «Аптека» [8]. Значна витратність інноваційного процесу у фармацевтичній галузі пояснюється на сьогодні збільшенням уваги до рівня якості, безпечності медикаментів, мінімізації негативних ефек-

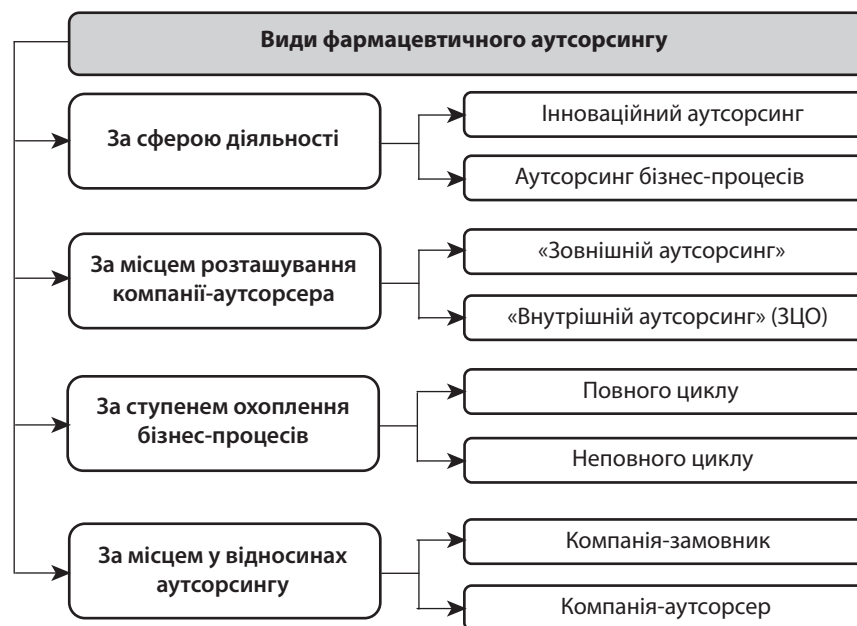


Рис. 1. Класифікація видів аутсорсингу на підприємствах фармацевтичної галузі

тів для споживачів, що вимагає проведення численних дорогих тестувань та експериментів.

Про наявність ризику в процесі створення нового лікарського засобу свідчить той факт, що лише 1–2 тис. з 10 тис. субстанцій, синтезованих у лабораторіях, успішно проходять усі стадії випробувань та виходять на фармацевтичний ринок у вигляді готових фармацевтичних препаратів. Так, К. В. Песков, експерт з математичного моделювання компанії «Новартис Фарма» (Росія) у своїй статті в журналі «Вестник Роснадзора» вказує на те, що за період з 1990 р. по 2004 р. на третій, найбільш витратній, стадії клінічних досліджень, які проводилися фармкомпаніями в Європі, США та Японії, було зареєстровано 106 провалів через недостатню ефективність розробленого лікарського засобу [9].

Тому фармацевти спільно з провідними вченими світу намагаються скоротити час і витрати, а також знизити ризики на всіх стадіях створення нових лікарських засобів. Ці дослідження відбуваються у двох напрямках: розробка ефективної організаційної форми для управління швидкістю виведення інноваційних препаратів на ринок і пошук нових методів аналізу даних, які дозволять знизити ймовірність появи ризиків у процесі створення нового продукту.

Між тим, протягом останнього десятиліття в усьому світі ефективним способом створення нових фармацевтичних препаратів став так званий *інноваційний аутсорсинг* [10, с. 65]. Він дозволяє фармацевтичним підприємствам управляти швидкістю виведення нових препаратів на ринок. Механізм інноваційного аутсорсингу полягає в такому. Великі компанії утворюють тимчасові союзи з лабораторіями або контрактно-дослідними організаціями (КДО) [8]. Виконавці приймають зобов'язання розробити новий препарат у межах встановлених термінів, а замовник – забезпечити часткове фінансування досліджень і участь виконавця в майбутніх прибутках від продажів. Результати інноваційної діяльності можуть бути або перепродані третім особам (за взаємною згодою сторін і на певних умовах) на будь-якій стадії досліджень, або – в разі успішного завершення – передані замовнику для проведення клінічних випробувань, реєстрації та переходу до комерційної експлуатації нововведень. Учасники інноваційного ланцюжка перетворюють інновацію у ф'ючерс особливого роду без гарантії, без покриття, але тим не менш «феноменально ліквідний» [10, с. 66]. Частка КДО в структурі світового ринку клінічних досліджень у грошовому вираженні становить близько 25%, а цей показник для країн Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) і СНД оцінюється на рівні 50–60% [8].

Вирішення багатьох економічних проблем на великому фармацевтичному підприємстві деякі дослідники бачать у створенні окремої бізнес-структури – Загального центру обслуговування (ЗЦО) [11], яка за своєю суттю є «внутрішнім аутсорсингом» та вирішує задачу підтримки основних бізнес-процесів і функцій. Створення ЗЦО дозволяє зосередити бізнес-функції, що дублюються, в одній залежній бізнес-одиниці. Вона може бути як підрозділом компанії, так і окремою юридичною

особою. ЗЦО здійснює масову обробку даних для всього підприємства в єдиному центрі. Основною відмінністю від зовнішнього аутсорсингу є те, що ЗЦО сильно інтегровані в основний бізнес і з максимальною ефективністю використовують єдине ІТ-рішення для комунікацій між збором первинної інформації в місці її виникнення та службами ЗЦО. Сьогодні модель ведення бізнесу із залученням ЗЦО досить популярна у світовій практиці. Як свідчить статистика, найбільшою популярністю користуються центри бухгалтерського обліку. В Україні розвиток подібного інноваційного шляху управління бізнесом гальмується в основному економічною кризою [12].

За свідченням експертів, на вітчизняному фармринку значного поширення в останні роки отримав аутсорсинг двох типів: повного і неповного циклу [13]. Фармацевтичні підприємства звертаються в аутсорсингові компанії неповного циклу з метою оренди зовнішньої служби, фармацевтичного персоналу, проведення акцій, мерчандайзингу та інших промозаходів. Наприклад, аутсорсинг медичних представників за останні кілька років вже завоював собі гідне місце на вітчизняному фармринку – компанії стали активніше залучати провайдерів для вирішення питань, пов'язаних з використанням цього бізнес-інструменту, як для вирішення короткострокових завдань, так і як довгострокову стратегію співробітництва [14]. При цьому цілі аутсорсингових проектів для медичного персоналу можуть істотно відрізнятися. Так, метою аутсорсингу може виступати *«detailing»* (деталізація), тобто програми інформування медичних фахівців і фармацевтів. З іншого боку, метою може бути збільшення обсягів і приростів продажів своєї продукції. Ці два напрямки значно відрізняються ступенем відповідальності, яку несе компанія-аутсорсер. У першому випадку – це відповідальність за якість візиту медичного представника і надання інформації, в іншому – відповідальність за виконання планових продажів [15].

Деякі вітчизняні компанії самі стали аутсорсерами повного циклу і надають виробникам фармацевтичної та косметичної продукції повний спектр послуг з просування продуктів на фармацевтичному ринку України – починаючи від логістики, реєстрації й закінчуючи маркетинговим просуванням, у тому числі консалтинговими послугами. Наприклад, компанія «Smart Pharma» була створена одним з провідних HR-провайдерів – «Smart Solutions» – з метою надання компаніям фармацевтичної галузі аутсорсингу організації роботи медичних представників, а також аутсорсингу бізнес-процесів (*Business Process Outsourcing – BPO*) у сфері просування лікарських засобів. До переліку послуг, що надаються аутсорсинговою компанією «Smart Pharma», входить повний цикл ефективних бізнес-процесів [16]: створення потенційного для вітчизняного ринку портфеля продукції; реєстрація препаратів; імпорт та дистрибуція; супровід і оптимізація всіх каналів збуту; стратегічний і операційний маркетинг; аутсорсинг медичних представників; навчальні заходи (тренінги з розвитку навичок продажів і т. ін.) у режимі онлайн і очно.

ВИСНОВКИ

Таким чином, *аутсорсинг* – це стратегія антикризового управління компанією, яка спрямована на використання зовнішніх ресурсів шляхом делегування частини виробничих функцій або деяких бізнес-процесів, функціонально необхідних, але не основних, іншій організації, що є експертом у цьому конкретному роді діяльності. Як і будь-яке інше економічне явище, відносини аутсорсингу мають переваги й недоліки.

До того ж, з огляду на практику, аутсорсинг можна вважати досить перспективною моделлю організації сучасного фармацевтичного бізнесу, яка дозволить знизити його витратність та ризикованість.

Втім, залишається ціле коло невирішених на сьогодні завдань, що перешкоджають ефективному застосуванню аутсорсингу на вітчизняних підприємствах. Саме вони мають стати предметом подальших досліджень в означеному напрямку. Особливе місце серед них займає необхідність законодавчого оформлення цього типу «стосунків» на державному рівні з урахуванням досвіду інших країн. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Аникин Б. А.** Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. М.: Инфра-М, 2003. 192 с.
- 2. Маноїленко О. В.** Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. Сер.: Економічні науки. 2006. № 1. С. 8–12.
- 3. Красношарпа В. В., Трохимець І. І.** Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
- 4.** Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
- 5. Піжук В. О., Вітошко Г. В.** Перспективи застосування технологій аутсорсингу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 3 (57). С. 356–359.
- 6. Зойдзе Д. Р.** Особливості інноваційної діяльності у фармацевтичній галузі // Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи: матер. наук. симп. у рамках VIII Нац. з'їзду фармацевтів України (15-16 вересня 2016 р.). Харків: Вид-во НФаУ, 2016. С. 180–181.
- 7. Собкевич О., Шевченко А.** Механізми забезпечення розвитку високотехнологічних та наукоємних виробництв у фармацевтичній галузі України: аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/846>
- 8. Лукьянчук Е.** Мировой рынок клинических исследований. *Аптека*. 2012. № 34 (855). URL: <http://www.apteka.ua/article/158875>
- 9. Песков К. В.** Математическое моделирование при разработке лекарств. *Вестник «Роснадзора»*. 2013. № 1. С. 57–60.
- 10. Борисов Д. А.** Развитие предприятий фармацевтической отрасли с использованием инвестиционных методов. *Известия государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. 2009. № 101. С. 62–68.
- 11. Бурма К. С.** Повышение качества управления предприятием фармацевтической отрасли на основе реинжиниринга бизнес-процессов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2011. 161 с.
- 12. Зойдзе Д. Р.** Основні напрямки антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі. *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 207–213.

13. Сергиенко О. Фармацевтический аутсорсинг по-украински. *Аптека*. 2013. № 11 (882). URL: <http://www.apteka.ua/article/215277>

14. Rent-a-Rep vs BPO. *Аптека*. 2013. № 41 (912). URL: <http://www.apteka.ua/article/257264>

15. Сергиенко О. Феномен аутсорсинга в Украине. *Аптека*. 2007. № 27 (598). URL: <http://www.apteka.ua/article/5088>

16. Лукьянчук Е. Управление рисками или аутсорсинг BPO. *Аптека*. 2014. № 43 (964). URL: <http://www.apteka.ua/article/311687>

REFERENCES

- Anikin, B. A. *Autsorsing: sozdaniye vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh organizatsiy* [Outsourcing: creating a highly efficient and competitive organizations]. Moscow: Infra-M, 2003.
- Borisov, D. A. "Razvitiye predpriyatiy farmatsevticheskoy otrasli s ispolzovaniyem investitsionnykh metodov" [The development of enterprises in the pharmaceutical industry using investment methods]. *Izvestiya gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena*, no. 101 (2009): 62–68.
- Burma, K. S. "Povysheniye kachestva upravleniya predpriyatiyem farmatsevticheskoy otrasli na osnove reinzhiniringa biznes-protsessov" [Improving the quality of enterprise management in the pharmaceutical industry on the basis of reengineering of business processes]. *Dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05*, 2011.
- Krasnoshapka, V. V., and Trokhymets, I. I. "Autsorsinh ta yoho zastosuvannya na pidpriemstvakh Ukrainy" [Outsourcing and its application at the enterprises of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
- Lukianchuk, Ye. "Mirovoy rynek klinicheskikh issledovaniy" [The global market for clinical research]. *Apteka*. <http://www.apteka.ua/article/158875>
- [Legal Act of Ukraine] (2012). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
- Lukyanchuk, Ye. "Upravleniye riskami ili outsorsing VRO" [Risk management or outsourcing BPO]. *Apteka*. <http://www.apteka.ua/article/311687>
- Manoilenko, O. V. "Autsorsinh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia" [Outsourcing as a tool to improve the efficiency of crisis management]. *Visnyk Mizhnarodnoho Slovianskoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky, no. 1 (2006): 8–12.
- Peskov, K. V. "Matematicheskoye modelirovaniye pri razrabotke lekarstv" [Mathematical modeling in drug development]. *Vestnik «Rosnadzora»*, no. 1 (2013): 57–60.
- Pizhuk, V. O., and Vitoshko, H. V. "Perspektyvy zastosuvannya tekhnolohii outsorsynhu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Prospects of application of technology of outsourcing by domestic enterprises]. *Visnyk ZhDTU*, no. 3 (57) (2011): 356–359.
- "Rent-a-Rep vs BPO" *Apteka*. <http://www.apteka.ua/article/257264>
- Sergiyenko, O. "Farmatsevticheskyy outsorsing po-ukrainski" [Pharmaceutical outsourcing in Ukrainian]. *Apteka*. <http://www.apteka.ua/article/215277>
- Sergienko, O. "Fenomen outsorsinga v Ukraine" [The phenomenon of outsourcing in Ukraine]. *Apteka*. <http://www.apteka.ua/article/5088>
- Sobkevych, O., and Shevchenko, A. "Mekhanizmy zabezpechennia rozvytku vysokotekhnolohichnykh ta naukoiemnykh vyrobnyctv u farmatsevtichnii haluzi Ukrainy: analitychna zapyska" [Mechanisms development of technology-intensive enterprises in the pharmaceutical industry of Ukraine: analytical study]. <http://www.niss.gov.ua/articles/846>
- Zoidze, D. R. "Osnovni napriamky antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh farmatsevtichnoi haluzi" [The main directions of anti-crisis management at the enterprises of pharmaceutical industry]. *Biznes Inform*, no. 5 (2016): 207–213.
- Zoidze, D. R. "Osoblyvosti innovatsiinoi diialnosti u farmatsevtichnii haluzi" [Features of innovative activities in the pharmaceutical industry]. *Sotsialna farmatsiia: stan, problemy ta perspektyvy*. Kharkiv: Vyd-vo NFAU, 2016. 180–181.