

## ОСНОВНІ НАПРЯМКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

© 2016 ЗОІДЗЕ Д. Р.

УДК 615.1:65.01

### Зоїдзе Д. Р. Основні напрямки антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі

Мета статті полягає в дослідженні основних напрямків антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі. Визначено основні напрямки комплексної антикризової програми для фармацевтичних підприємств. Запропоновано внести до складу антикризових заходів на підприємствах фармацевтичної галузі управління ризиками для якості. Розглянуто механізм фінансової стабілізації залежно від фази фінансової кризи. Систематизовано та узагальнено науковий підхід щодо проведення реінжинірингу фармацевтичного бізнесу. Рекомендовано як інструменти перебудови фармацевтичного підприємства використовувати внутрішній та зовнішній аутсорсинг. З'ясовані переваги інноваційного аутсорсингу для суб'єктів господарювання на фармацевтичному ринку. Проаналізовано використання аутстафінгу як засобу скорочення витрат підприємства в умовах кризи. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямку має стати визначення факторів, що ускладнюють процес антикризового управління та перешкоджають сталому економічному розвитку підприємств фармацевтичної галузі.

**Ключові слова:** антикризове управління, управління ризиками для якості, кризовий PR, реінжиніринг бізнес-процесів, загальний центр обслуговування, інноваційний аутсорсинг, аутстафінг.

**Рис.:** 5. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

**Зоїдзе 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 615.1:65.01

### Зоїдзе Д. Р. Основные направления антикризисного управления на предприятиях фармацевтической отрасли

Цель статьи заключается в исследовании основных направлений антикризисного управления на предприятиях фармацевтической отрасли. Определены основные направления комплексной антикризисной программы для фармацевтических предприятий. Предложено внести в состав антикризисных мер на предприятиях фармацевтической области управление рисками для качества. Рассмотрен механизм финансовой стабилизации в зависимости от фазы финансового кризиса. Систематизирован и обобщен научный подход к проведению реинжиниринга фармацевтического бизнеса. Рекомендовано в качестве инструментов перестройки фармацевтического предприятия использовать внутренний и внешний аутсорсинг. Выявлены преимущества инновационного аутсорсинга для субъектов хозяйствования на фармацевтическом рынке. Проанализировано использование аутстаффинга как средства сокращения расходов предприятия в условиях кризиса. Перспективой дальнейших исследований в этом направлении должно стать определение факторов, затрудняющих процесс антикризисного управления и препятствующих устойчивому экономическому развитию предприятий фармацевтической отрасли.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, управление рисками для качества, кризисный PR, реинжиниринг бизнес-процессов, общий центр обслуживания, инновационный аутсорсинг, аутстаффинг.

**Рис.:** 5. **Табл.:** 1. **Библ.:** 16.

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

**E-mail:** 270214@ukr.net

UDC 615.1:65.01

### Zoidze D. R. The Main Directions of Crisis Management at the Enterprises of Pharmaceutical Industry

The article is aimed at studying the basic directions of crisis management at the enterprises of pharmaceutical industry. The basic directions of a comprehensive anti-crisis program for pharmaceutical enterprises have been determined. It has been proposed to include the risk management for quality into the anti-crisis measures at the enterprises of pharmaceutical industry. The mechanism for financial stabilization depending on the phase of financial crisis has been considered. A scientific approach to carrying out the re-engineering of the pharmaceutical business has been systematized and generalized. It is recommended to use the domestic and foreign outsourcing as a tool for the restructuring of pharmaceutical enterprise. Benefits of the innovation outsourcing for economic entities in the pharmaceutical market have been clarified. Use of outstaffing as a means to reduce the cost of enterprise in crisis conditions has been analyzed. Prospect for further research in this direction is identifying the factors that hinder the process of crisis management and impede the sustainable economic development of the enterprises of pharmaceutical industry.

**Keywords:** crisis management, quality risk management, crisis PR, reengineering of business processes, joint service center, innovative outsourcing, outstaffing.

**Fig.:** 5. **Tabl.:** 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 особливої актуальності набуває процес розробки та впровадження ефективних методів і форм антикризового управління підприємством. Особливо це стосується фармацевтичної галузі, де виробництво та реалізація препаратів – це не тільки комерційна діяльність, а й процес забезпечення населення доступними та якісними лікарськими засобами.

Питанню антикризового управління підприємством останнім часом присвячена велика кількість наукових

публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Слід відзначити деяких з них, чії науково-практичні розробки були використані під час роботи над цією статтею: І. В. Пестун, З. М. Мнушко, В. А. Чижов, О. Л. Єськов, Р. М. Масалаб, О. В. Андрієвська, І. Ляшик, А. П. Шаргородський, В. М. Болдирев, С. В. Овсянніков, К. С. Бурма, О. Собкевич, А. Шевченко, Д. О. Борисов, О. Сергієнко.

Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій з даної проблематики, недостатньо дослідженими залишаються особливості сучасного підходу до визна-

чення складових антикризового управління на фармацевтичних підприємствах.

Отже, метою статті стало дослідження основних напрямків антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі.

Головним індикатором кризи на підприємстві є його фінансовий стан. Не стали виключенням і суб'єкти господарювання на фармацевтичному ринку. Так, до ознак кризового становища виробничих та оптово-роздрібних фармацевтичних підприємств І. В. Пестун відносить: «падіння обсягів продажу товару, збільшення заборгованості перед постачальниками, перебої з поповненням асортименту, збільшення кількості відмов клієнтам та значне зниження ресурсного забезпечення підприємства» [1, с. 45]. Отже, не можна не погодитися з В. А. Чижовим в тому, що аналіз кризи підприємства має бути комплексним [2, с. 305]. Між тим, тільки погіршення фінансових показників діяльності є основним свідченням кризи на підприємстві незалежно від джерела її виникнення.

Серед заходів антикризового управління суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку вітчизняні вчені-дослідники виділяють такі групи: підвищення ефективності управління фармацевтичною організацією, організаційно-технологічні зміни, управління фінансами підприємства, стабілізація суб'єктами господарювання положення на ринку та використання маркетингу і логістики, управління персоналом [3, с. 68].

Безумовно, успішність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання залежить від створення стратегії антикризового розвитку. Однак окремою умовою її вдалого застосування є врахування галузевих особливостей діяльності підприємства. До таких особливостей слід віднести вплив фармацевтичної продукції на здоров'я кінцевого споживача. При цьому збитки від кризи на фармацевтичних підприємствах вимірюються для суспільства людськими життями. Зрозуміло, що існують іноземні лікарські засоби, але їх споживання в кризових умовах стає недоступним для вітчизняного пацієнта через високу вартість.

Таким чином, з метою підвищення ефективності антикризового управління на підприємствах фармацевтичної галузі доцільно розробити комплексну антикризову програму, до складу якої будуть входити шість основних напрямків (рис. 1): впровадження ризик-

менеджменту для якості продукції, фінансова стабілізація, створення антикризової маркетингової стратегії, проведення реінжинірингу бізнес-процесів, розробка інноваційного аутсорсингу, удосконалення управління персоналом за рахунок застосування аутстафінгу.

Новітність цього підходу полягає в тому, що поряд з удосконаленими класичними антикризовими заходами, які використовуються в будь-якій сфері діяльності, ми пропонуємо на підприємствах фармацевтичної галузі застосовувати управління ризиками для якості. Це обумовлено тим, що неякісні лікарські засоби, з одного боку, завдають збитки підприємству через скорочення обсягів продажу та, відповідно, зниження прибутковості. Між тим, з іншого боку, неякісна фармацевтична продукція здатна заподіяти шкоди здоров'ю людей. З огляду на цей факт, ризик-менеджмент для якості має увійти до складу антикризових заходів саме на фармацевтичному підприємстві.

Схематично система ризик-менеджменту на фармацевтичному підприємстві [4, с. 133] представлена на рис. 2. Безперервний процес виявлення ризиків має йти в кожному підрозділі підприємства. Відділ з ризик-менеджменту збирає, аналізує і консолідує інформацію про ризики. При цьому він допомагає підрозділам визначити план дій для мінімізації втрат або повного усунення ризику. Відповідальність за управління ризиками в цій системі несуть усі співробітники підприємства. Саме така організаційна будова дасть змогу реалізувати антикризовий підхід до управління ризиками на підприємстві фармацевтичної галузі.

Тепер розглянемо наші пропозиції щодо використання на підприємствах фармацевтичної галузі вже існуючих напрямів антикризового управління.

Узагальнюючи підходи, викладені в роботах І. Ляшик, В. Єськова та інших, можемо стверджувати, що фінансову стабілізацію необхідно здійснювати залежно від фази фінансової кризи (рис. 3) за допомогою оперативного, тактичного та стратегічного механізмів, які, відповідно, базуються на резервах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [5; 6, с. 133].

До резервів операційної діяльності вчені-дослідники відносять: дієвий контроль і стимулювання високопродуктивної праці; впровадження інноваційного менеджменту на всіх ієрархічних рівнях підприємства;

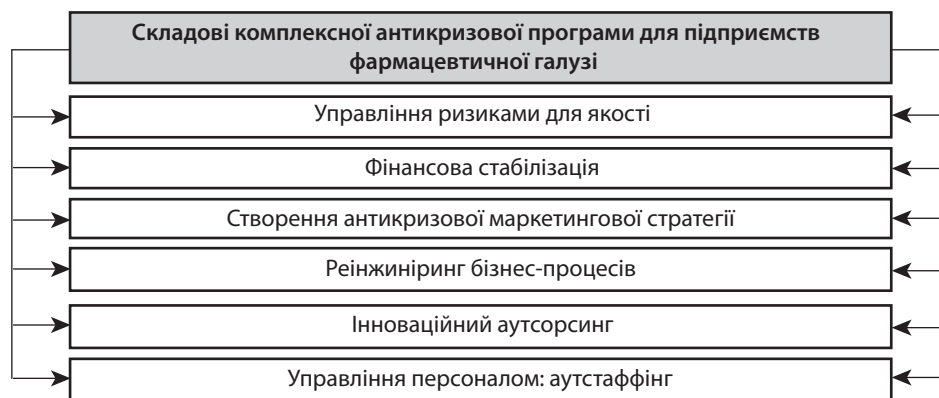
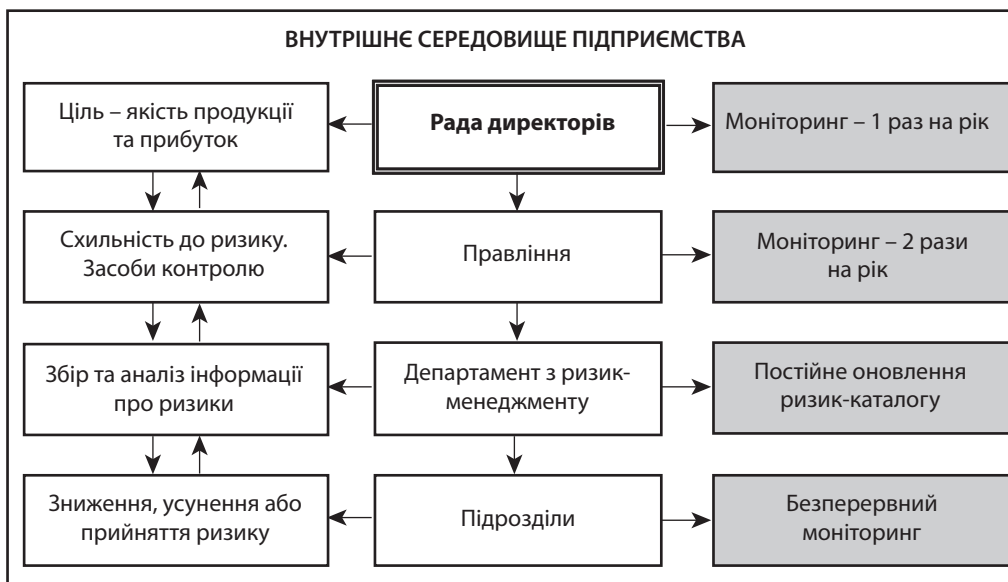
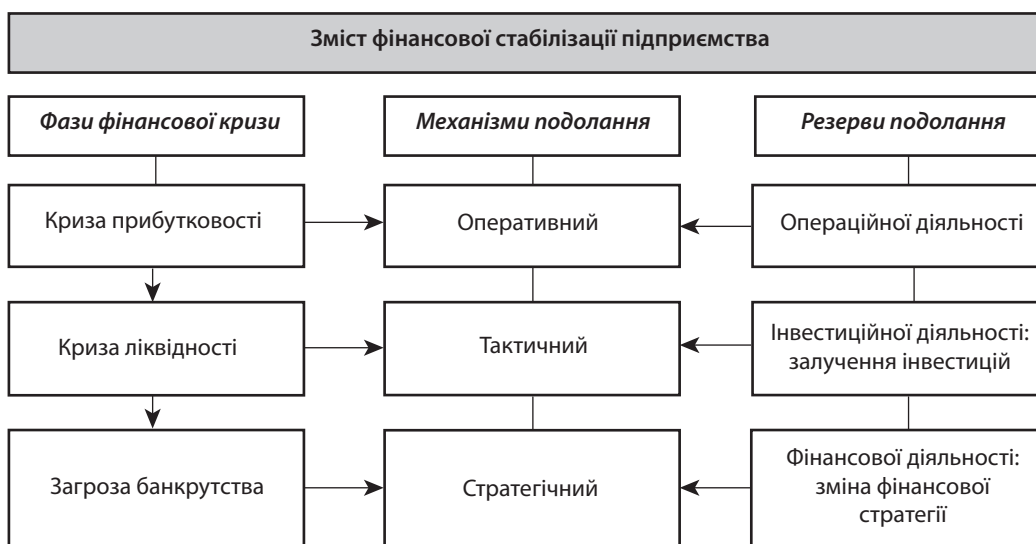


Рис. 1. Складові комплексної антикризової програми для підприємств фармацевтичної галузі



**Рис. 2. Система управління ризиками на фармацевтичному підприємстві**



**Рис. 3. Зміст фінансової стабілізації підприємств фармацевтичної галузі**

раціоналізацію ресурсного забезпечення і використання ресурсів; гнучкі виробничі системи й оптимізацію розмірів виробничо-збутової діяльності; удосконалення організації виробництва та праці й застосування найбільш ефективних способів просування товарів на ринку.

Резерви інвестиційної діяльності складаються з оптимізації інвестиційного портфеля і підвищення ефективності реалізації проектів реального та фінансового інвестування.

При загрозі банкрутства підприємства резерви фінансової діяльності зводяться до зміни фінансової стратегії шляхом ефективного розміщення капіталу та раціональної дивідендної політики.

Крім того, необхідно враховувати той факт, що погіршення фінансового стану не завжди пов'язане з порушеннями в діяльності фінансового відділу підприємства. Якщо це так, то доцільно відповідним чином конкретизувати резерви антикризових заходів, обравши належні для цієї ситуації інструменти регулювання.

**Н**е менш важливим елементом антикризової програми підприємства є маркетингова стратегія, головною метою якої – зберегти раніше завойовані позиції за умови скорочення витрат на PR. До того ж, здійснення антикризових заходів у сфері маркетингу вимагає від фармацевтичного підприємства дотримання таких принципів: інформаційна відвертість, швидкість реакції і гра на випередження [7]. Особливо доречною така поведінка підприємства стає в умовах, коли криза викликана нестабільною ситуацією в економіці країни в цілому.

Кризовий PR відрізняється від нормального режиму управління компанією (рис. 4). Так, якщо при звичайному режимі PR-департамент зайнятий обробкою запитів від ЗМІ, поширенням інформації про компанію та налагодженням контактів з аудиторією, то під час кризи до означених напрямків діяльності додаються такі завдання, як нейтралізація і корекція негативу. А враховуючи той факт, що в ситуації кризи довіра до самої компанії як до ньюсмейкера нерідко падає, то ін-

коли доводиться ще й знаходити лояльно налагоджених представників мас-медіа.

Головними складовими антикризової програми з маркетингу на фармацевтичному підприємстві мають стати: підвищена увага до інструментів подолання кризи, чіткість критеріїв оцінки ефективності PR-роботи, загальне скорочення витрат на комунікації. Головний акцент в умовах кризи необхідно робити на стабільності і підтримці іміджу компанії.

Дуже часто значна кількість ресурсів підприємства витрачається на забезпечення взаємодії внутрішніх бюрократичних ланок, що істотно знижує віддачу від стратегічно важливих видів його діяльності. Для того, щоб виявити й усунути це внутрисистемне порушення, підприємству необхідно провести реінжиніринг бізнес-процесів. Він передбачає перетворення діяльності організації шляхом формування нових, більш ефективних, бізнес-процесів. Проведення реінжинірингу здійснюється за допомогою сучасних інструментів управління бізнес-діяльністю, а саме – аутсорсингу і бенчмаркінгу [8].

У ході аутсорсингу проводиться передача окремих бізнес-процесів сторонній фірмі, яка в змозі виконати їх з меншими витратами або забезпечити отримання більшої доданої вартості. Процедура бенчмаркінгу полягає в передачі досвіду і знань між схожими бізнес-процесами і впровадженні існуючих бізнес-моделей в нові сфери.

Стосовно підприємства фармацевтичної галузі можна говорити про такі етапи реінжинірингу бізнес-процесів [9] (рис. 5).

Перший етап процесу реінжинірингу повинен включати обстеження фармацевтичного підприємства і розробку його майбутнього образу (моделювання існуючих бізнес-процесів). Обстеження фармацевтичного підприємства відбувається з метою встановлення відповідності конкретного бізнес-процесу його зразку і (або) опису. Під зразком розуміється будь-яка модель бізнес-

процесу, мета створення якої – проілюструвати, до чого має прагнути реальний бізнес-процес і які ознаки його характеризують. Таким чином, у цьому випадку завдання ідентифікації зводиться до того, щоб встановити, чи відповідає реальний бізнес-процес своїй моделі.

У процесі ідентифікації можуть проводитися анкетування та інтерв'ювання керівників і співробітників підприємства, робота з документами, SWOT-аналіз, діагностика організаційної структури, розробляються критерії оцінки ефективності (час виконання процесу в цілому, міра автоматизації, вартість, кількість функцій) існуючих і перспективних бізнес-процесів і т. ін.

На другому етапі процесу реінжинірингу відбувається моделювання бізнес-процесів, які існують на підприємстві, проводиться перевірка адекватності існуючих моделей бізнес-процесів (документальне забезпечення процесів, тривалість, контроль якості, перетинання функцій усередині служб і між співробітниками, доцільність і ефективність ухвалення рішень, суб'єктивні чинники); аналіз виявлених проблем бізнес-процесів (регламентуючих документів, системи платежів усередині компанії, внутрішнього контролю, інформаційної системи і ін.); розробка рекомендацій (пропозицій) з оптимізації існуючих бізнес-процесів.

Третій етап реінжинірингу фармацевтичного підприємства полягає в перепроектуванні існуючої моделі бізнес-процесів. На цьому етапі відбувається детальний аналіз причин низької ефективності існуючих бізнес-процесів, здійснюється пошук рішень реінжинірингу бізнес-процесів, вибір пріоритетних напрямів (час виконання, необхідні ресурси) реінжинірингу бізнес-процесів. Вирішення цих завдань на великому підприємстві деякі дослідники бачать у створенні окремої бізнес-структури – Загального центру обслуговування (ЗЦО), який вирішує задачу підтримки основних бізнес-процесів і функцій [10]. Це дозволить зосередити бізнес-функції, що дублюються, в одній залежній бізнес-одиниці. Вона може бути як підрозділом компанії, так і окремою юридичною особою.

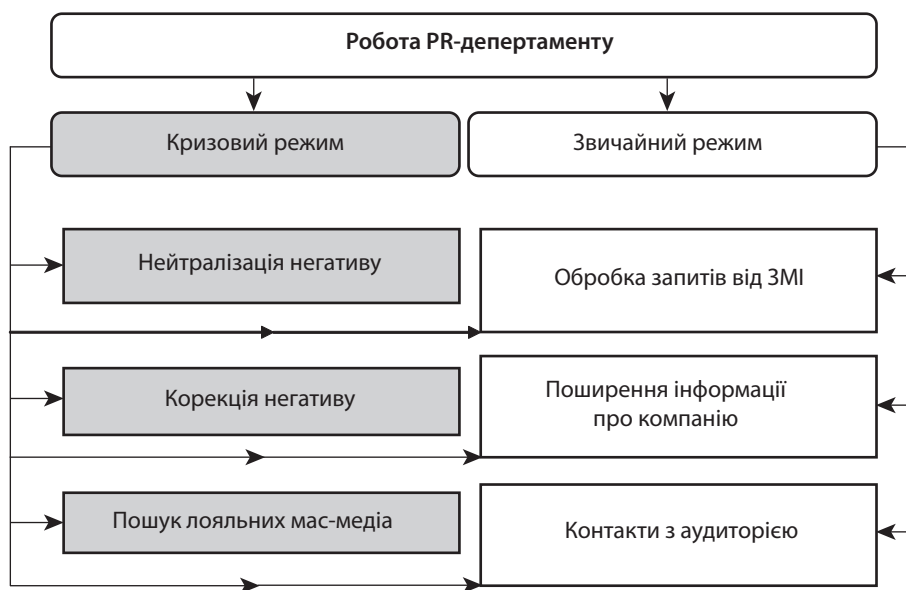


Рис. 4. Кризовий та звичайний режими роботи PR-департаменту



ЗЦО за своєю суттю є «внутрішнім аутсорсингом», який 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 і службами ЗЦО. Характеристика ЗЦО представлена в *табл. 1*.

Сьогодні модель ведення бізнесу із залученням ЗЦО досить популярна у світовій практиці. Як свідчить статистика, найбільшою популярністю користуються центри бухгалтерського обліку. В Україні розвиток по-

дібного інноваційного шляху управління бізнесом гальмується в основному традиційністю і консервативністю управлінських підходів.

Між тим, на вітчизняному фармринку значного поширення отримав зовнішній аутсорсинг двох типів: повного і неповного циклу [11]. Фармацевтичні підприємства звертаються в аутсорсингові компанії неповного циклу з метою оренди зовнішньої служби, фармацевтичного персоналу, проведення акцій, мерчандайзингу та інших промозаходів.

Деякі вітчизняні компанії самі стали аутсорсерами повного циклу і надають іноземним виробникам

Таблиця 1

Характеристика Загального центру обслуговування (ЗЦО)

Критерій	Загальний центр обслуговування (ЗЦО)
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прозорість розцінок і витрат;</li> <li>– ділове мислення (менеджмент);</li> <li>– орієнтація на клієнтів (висока якість обслуговування);</li> <li>– орієнтація на ринок;</li> <li>– проведення порівняльного аналізу ефективності;</li> <li>– орієнтація на конкретні процеси (стандартизація) і формування вартості</li> </ul>
Функції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бухгалтерський і податковий облік та звітність;</li> <li>– фінансове планування;</li> <li>– маркетинг;</li> <li>– впровадження і підтримка інформаційних систем;</li> <li>– обслуговування будівель і приміщень, управління персоналом;</li> <li>– управління постачаннями;</li> <li>– юридичний супровід бізнесу</li> </ul>
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення витрат на здійснення бізнес-процесів;</li> <li>– економія за рахунок концентрації великої кількості операцій;</li> <li>– використання сучасних технологій (інтегрованої інформаційної системи, електронного бізнесу);</li> <li>– підвищення керованості, більш ефективний процес ухвалення рішень;</li> <li>– єдина структура даних, стандартизація процесів в рамках компанії;</li> <li>– легкість інтеграції нових підприємств в існуючу структуру компанії;</li> <li>– низькі витрати часу і засобів при переході до нових технологій і кращої практики</li> </ul>

фармацевтичної і косметичної продукції повний спектр послуг з просування продуктів на фармацевтичному ринку України – починаючи від логістики, реєстрації та закінчуючи маркетинговим просуванням, у тому числі консалтинговими послугами.

На *четвертому етапі* реінжинірингу фармацевтичного бізнесу відбувається поступове впровадження нових бізнес-процесів, а також коректування розроблених моделей бізнес-процесів і відповідної документації.

Отже, ефективне управління фармацевтичними компаніями вимагає організації антикризового менеджменту за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів, що обумовлено як внутрішніми потребами підприємства, так і тенденціями розвитку світової економіки в цілому.

Створення інноваційних продуктів у фармацевтичній промисловості є довготривалим і ризиковим процесом, який вимагає значних інвестицій на всіх етапах розвитку нового продукту. Наприклад, виходу на ринок одного інноваційного фармацевтичного продукту передує 12–13 років досліджень і розробок, а вартість розробки однієї хімічної або біологічної субстанції становить близько 1 млрд євро. Значна витратність цього процесу на сьогодні пояснюється збільшенням уваги до рівня якості, безпечності медикаментів, мінімізації негативних ефектів для споживачів, що вимагає проведення численних дорогих тестувань та експериментів. При цьому лише 1-2 із 10 тис. субстанцій, синтезованих у лабораторіях, успішно проходять усі стадії випробувань та виходять на фармацевтичний ринок у вигляді готових фармацевтичних препаратів [12].

Протягом останніх десятиліть в усьому світі ефективним способом створення нових фармацевтичних препаратів став так званий інноваційний аутсорсинг [13, с. 65]. Він дозволяє фармацевтичним підприємствам управляти швидкістю виведення нових препаратів на ринок. Великі компанії утворюють тимчасові союзи з лабораторіями [14]. 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» [13, с. 66].

Таким чином, застосування механізму інноваційного аутсорсингу дозволить вітчизняним фармпідприємствам збільшити інноваційну активність, яка виступає сьогодні невід'ємною складовою сталого економічного розвитку бізнесу в будь-якій сфері.

В умовах кризи на підприємстві гостро постає питання зменшення витрат за рахунок скорочення пер-

соналу. Щоб уникнути цього, іноземні компанії різного типу використовують аутстафінг як один з ефективних способів мінімізації витрат підприємства, зокрема за рахунок податкової оптимізації. Аутстафінг – це особлива технологія управління персоналом, яка полягає у виведенні за штат підприємства працівників і оформлення їх в штат спеціалізованої компанії-аутстаффера. Як правило, у ролі аутстафферів виступають іноземні фірми. За існуючими підрахунками, це дозволяє скоротити витрати підприємства на 25% [15].

Фахівці визнають, що аутстафінг вигідний компаніям з декількох причин:

- ✦ *по-перше*, скорочуються прямі та непрямі витрати на утримання аутстафінгового персоналу (скорочення розмірів податків, єдиного соціального внеску, скорочення розмірів грошових компенсацій аутстафінговому персоналу за невикористану відпустку, немає потреби у виплаті вихідної допомоги в разі розриву трудових стосунків і т. д.);
- ✦ *по-друге*, в разі аутстафінгу компанії-аутстафферу передається юридична відповідальність у взаємовідносинах з аутстафінговим персоналом згідно з трудовим, податковим, цивільним правом;
- ✦ *по-третє*, підвищується мотивація аутстафінгового персоналу завдяки його прагненню перейти в основний штат компанії-замовника;
- ✦ *по-четверте*, з'являється можливість безпроблемного і швидкого розриву стосунків з аутстафінговими працівниками внаслідок відсутності зобов'язань, які передбачені трудовим законодавством.

На початку становлення ринку аутстафінгових послуг в Україні третє положення в переліку переваг вважалось дещо суперечливим. Так, у 2007 р. О. Бланк у коментарях щодо стану аутстафінгу на вітчизняному фармацевтичному ринку говорить про зниження мотивації персоналу, який працює в аутстафінгових проектах [16]. Напевно, цей факт свідчив лише про недостатню налагодженість цього процесу у вітчизняній економіці, яку ще належало подолати. Між тим, у 2013 р. фахівці фармацевтичної галузі вже відзначали зростання ринку аутстафінгових послуг в Україні [11].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можемо відзначити, що процес управління кризою, як і її діагностика, має бути комплексним, з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємства. До того ж, в обстановці міжнародної стандартизації вітчизняного фармринку особливої актуальності набуває використання закордонних інструментів організації бізнесу в умовах кризи, серед яких реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг та аутстафінг.

Метою подальших досліджень у цьому напрямку має стати визначення факторів, що ускладнюють процес антикризового управління та перешкоджають сталому економічному розвитку підприємств фармацевтичної галузі. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Пестун І. В.** Антикризіві заходи фармацевтичних та аптечних підприємств / І. В. Пестун // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – № 1. – С. 45–50.
- 2. Чижов В. А.** Основні напрямки антикризового управління у сфері ІТ / В. А. Чижов // Бізнес Інформ. – 2015. – № 12. – С. 304–308.
- 3. Пестун І. В.** Методичні підходи до антикризового управління фармацевтичними організаціями / І. В. Пестун, З. М. Мнушко // Вісник фармації. – 2009. – № 2. – С. 67–70.
- 4. Зойдзе Д. Р.** Особливості ризик-менеджменту на фармацевтичних підприємствах / Д. Р. Зойдзе // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»: науковий збірник. – Чернігів: Черніг. держ. технол. ун-т, 2013. – № 2(66). – С. 130–135.
- 5. Ляшик І.** Шляхи покращення стратегії антикризового управління у контексті діяльності ПАТ «Вітаміни» [Електронний ресурс] / І. Ляшик. – Режим доступу: <http://naub.oa.edu.ua/2013/shlyahy-pokraschennya-stratehiji-antykry-zovoho-upravlinnya-u-konteksti-diyalnosti-pat-vitaminy>
- 6. Єськов О. Л.** Діагностика ймовірності банкрутства металургійного підприємства та можливості його фінансової стабілізації / О. Л. Єськов, Р. М. Масалаб, О. В. Андрієвська // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 131–134.
- 7. Шаргородский А. П.** Антикризисный менеджмент в сфере PR-технологий фармацевтической компании [Электронный ресурс] / А. П. Шаргородский // Провизор. – 2010. – № 1. – Режим доступа: <http://www.provisor.com.ua>
- 8. Болдырев В. Н.** Антикризисные подходы к реструктуризации системы бизнес-деятельности предприятий [Электронный ресурс] / В. Н. Болдырев, С. В. Овсянников. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=32&page=4>
- 9. Бурма К. С.** Этапы реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии фармацевтической отрасли [Электронный ресурс] / К. С. Бурма // Транспортное дело России. – 2009. – № 11. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/etapy-reinzhiniringa-biznes-protsesov-na-predpriyatii-farmatsevticheskoy-otrasli>
- 10. Бурма К. С.** Повышение качества управления предприятием фармацевтической отрасли на основе реинжиниринга бизнес-процессов: автореферат дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 [Электронный ресурс] / К. С. Бурма. – М., 2011. – Режим доступа: <http://www.disscat.com/content/povyshenie-kachestva-upravleniya-predpriyatiem-farmatsevticheskoi-otrasli-na-osnove-reinzhin>
- 11. Сергиенко О.** Фармацевтический аутсорсинг по-украински [Электронный ресурс] / О. Сергиенко // Аптека. – 2013. – № 882 (11). – Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/215277>
- 12. Собкевич О.** Механізми забезпечення розвитку високотехнологічних та наукоємних виробництв у фармацевтичній галузі України: аналітична записка [Електронний ресурс] / О. Собкевич, А. Шевченко. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/846>
- 13. Борисов Д. А.** Развитие предприятий фармацевтической отрасли с использованием инвестиционных методов / Д. А. Борисов // Известия государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2009. – № 101. – С. 62–68.
- 14. Лукьянчук Е.** Мировой рынок клинических исследований [Электронный ресурс] / Е. Лукьянчук // Аптека. – 2012. – № 855 (34). – Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/158875>
- 15.** Аутстаффинг персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://profit-consul.com.ua/outstaffing-personala/>
- 16. Сергиенко О.** Феномен аутсорсинга в Украине [Электронный ресурс] / О. Сергиенко // Аптека. – 2007. – № 598 (27). – Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/5088>

## REFERENCES

- "Autstaffing personala" [Outstaffing]. <http://profit-consul.com.ua/outstaffing-personala/outstaffing-personala>
- Boldyrev, V. N., and Ovsyannikov, S. V. "Antikrizisnyye podkhody k restrukturizatsii sistemy biznes-deyatelnosti predpriyatiy" [Anti-crisis approaches to the restructuring of the business activities of enterprises]. <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=32&page=4>
- Burma, K. S. "Etapy reinzhiniringa biznes-protsesov na predpriatii farmatsevticheskoy otrasli" [The stages of reengineering of business-processes at the enterprise of the pharmaceutical industry]. <http://cyberleninka.ru/article/n/etapy-reinzhiniringa-biznes-protsesov-na-predpriyatii-farmatsevticheskoy-otrasli>
- Burma, K. S. "Povysheniye kachestva upravleniya predpriyatiem farmatsevticheskoy otrasli na osnove reinzhiniringa biznes-protsesov" [Improving the quality of enterprise management in the pharmaceutical industry on the basis of reengineering of business processes]. <http://www.disscat.com/content/povyshenie-kachestva-upravleniya-predpriyatiem-farmatsevticheskoi-otrasli-na-osnove-reinzhin>
- Borisov, D. A. "Razvitiye predpriyatii 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.
- Chyzhov, V. A. "Osnovni napriamky antykryzovoho upravlinnia u sferi IT" [The main directions of anti-crisis management in the IT sector]. *Biznes Inform*, no. 12 (2015): 304–308.
- Liashyk, I. "Shliakhy pokrashchennia stratehii antykryzovoho upravlinnia u konteksti diialnosti PAT «Vitamins»" [Ways to improve strategy crisis management in the context of the activities of PJSC "Vitamins"]. <http://naub.oa.edu.ua/2013/shlyahy-pokraschennya-stratehiji-antykry-zovoho-upravlinnya-u-konteksti-diyalnosti-pat-vitaminy>
- Lukyanchuk, E. "Mirovoy rynek klinicheskikh issledovaniy" [The global market for clinical trials]. <http://www.apteka.ua/article/158875>
- Pestun, I. V., and Mnushko, Z. M. "Metodychni pidkhody do antykryzovoho upravlinnia farmatsevticheskoy orhanizatsiiamy" [Methodological approaches to crisis management for pharmaceutical organizations]. *Visnyk farmsii*, no. 2 (2009): 67–70.
- Pestun, I. V. "Antykryzovi zakhody farmatsevtichnykh ta apteknykh pidpriemstv" [Anti-crisis measures of pharmaceutical and pharmacy enterprises]. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmsii*, no. 1 (2009): 45–50.
- Sergiyenko, O. "Farmatsevticheskyy outsorsing po-ukrainski" [Pharmaceutical outsourcing in Ukrainian]. <http://www.apteka.ua/article/215277>
- Sobkevych, O., and Shevchenko, A. "Mekhanizmy zabezpechennia rozvytku vysokotekhnolohichnykh ta naukoiemnykh vyrobnystv u farmatsevtichnii haluzi Ukrainy" [Mechanisms to ensure development of technology-intensive enterprises in the pharmaceutical industry of Ukraine]. <http://www.niss.gov.ua/articles/846>
- Shargorodskiy, A. P. "Antikrizisnyy menedzhment v sfere PR-tekhnologiy farmatsevticheskoy kompanii" [Crisis management in the field of PR-technologies of the pharmaceutical company]. <http://www.provisor.com.ua/>
- Sergiyenko, O. "Fenomen outsorsinga v Ukraine" [The phenomenon of outsourcing in Ukraine]. <http://www.apteka.ua/article/5088>
- Yeskov, O. L., Masalab, R. M., and Andriievskaya, O. V. "Diahnostyka imovirnosti bankrutstva metalurhiinoho pidpriemstva ta mozhlyvosti yoho finansovoi stabilizatsii" [Diagnosis of probability of bankruptcy of the metallurgical enterprises and its financial stability]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 5 (2009): 131–134.
- Zoidze, D. R. "Osoblyvosti ryzyk-menedzhmentu na farmatsevtichnykh pidpriemstvakh" [Features of risk management in pharmaceutical companies]. *Visnyk ChDTU. Seriya "Ekonomichni nauky"*, no. 2 (66) (2013): 130–135.