Андрощук Мирослава Олександрівна, аспірантка з відривом від виробництва кафедри економіки та підпри&shy;ємництва ДВНЗ &laquo;Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана&raquo;: &laquo;Стратегія фор&shy;мування ресурсів розвитку підприємства (за матеріала&shy;ми фармацевтичних підприємств України)&raquo; (08.00.04 - економіка та управління підприємствами - за видами економічної діяльності). Спецрада Д 26.006.03 у ДВНЗ &laquo;Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана&raquo; МОН України

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА» МОН УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА» МОН УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

**АНДРОЩУК МИРОСЛАВА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 658.1:005.591.6]:005.21](477)(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСІВ РОЗВИТКУ**

**ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**УКРАЇНИ)**

Спеціальність 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Дисертація містить результати власних досліджень

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на

відповідне джерело М.О. Андрощук

Науковий керівник:

Швиданенко Г енефа Олександрівна, кандидат економічних наук, професор

Київ - 2019

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** 14

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА** 22

1. Економічний базис ресурсного понятійного апарату 22
2. [Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсів розвитку підприємства 42](#bookmark3)
3. [Основні стратегії формування ресурсів розвитку підприємства та ключові підходи до їх розробки 56](#bookmark4)

[Висновки до розділу 1 81](#bookmark6)

**РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ**

[**ПІДПРИЄМСТВАМИ** 86](#bookmark42)

1. Особливості та ключові тренди функціонування і розвитку фармацевтичних підприємств України 86
2. [Аналіз ефективності формування ресурсів підприємств 101](#bookmark7)
3. [Аналітичне оцінювання ефективності використання ресурсів підприємствами на фармацевтичному ринку України 118](#bookmark9)

[Висновки до розділу 2 133](#bookmark10)

**РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСІВ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ** 136

* 1. Прикладні аспекти транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку в системі стратегічного управління підприємств 136
  2. [Передумови реалізації та розробка стратегії формування ресурсів розвитку підприємств 146](#bookmark11)
  3. [Прогнозне оцінювання ефективності впровадження стратегії формування ресурсів розвитку підприємств 160](#bookmark13)

[Висновки до розділу 3 173](#bookmark14)

[**ВИСНОВКИ** 176](#bookmark15)

[**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 182](#bookmark16)

**ДОДАТКИ** 203

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку суб’єктів господарювання України характеризується посиленням процесів інтелектуалізації і глобалізації, що, в свою чергу, вимагає від них розробки та впровадження ефективних систем управління. Постійно зростає значення інноваційної компоненти в їх функціонуванні та розвитку. Сьогодні важливим питанням для здійснення інноваційної діяльності є ефективне забезпечення та управління ресурсами підприємств, а їх успіх у мінливому і непередбачуваному зовнішньому середовищі значною мірою залежить від обраної стратегії діяльності. Довгострокове економічне зростання суб’єкта господарювання потребує нового образу мислення стосовно стратегічного управління. Нині менеджмент підприємств спрямовує зусилля на розвиток конкурентних переваг бізнесу на основі портфеля унікальних ресурсних наборів. Однак зростання ефективності їх діяльності залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності трансформувати їх у ресурси розвитку та спрямовувати останні на досягнення поставлених цілей. В умовах впливу факторів глобалізації бізнесу, відкритості ринків ресурсів, розширення можливостей та подолання бар’єрів їх залучення, суттєво збільшується вплив ефективного використання ресурсів на забезпечення конкурентних переваг. Тому підприємствам доцільно обирати стратегію формування ресурсів розвитку, яка базується на підвищенні ефективності використання їх внутрішньої ресурсної бази та внутрішніх переваг.

Фармацевтична галузь відіграє значну роль в економіці України. Індикатори її розвитку виступають показниками соціально-економічного стану держави та рівня життя населення. Виняткове соціальне значення даної галузі зумовлює постійний науковий інтерес до проблем її розвитку та підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств.

Наукові погляди, які спрямовані на дослідження ресурсної проблематики, були висвітлені у працях Аристотеля, А. Сміта, Ж.Б. Сея,

А. Маршала, Дж. Кейнса, Л. Лігоненко, Д. Лук’яненка, А. Поручника, А. Колота, С. Дем’яненка, Л. Ємельяненко, О. Бутнік-Сіверського, Г. Швиданенко, І. Рєпіної, Н. Ревуцької, В. Кукоби, Л. Петренко, Є. Смирнова, О. Фещенко, Н. Шевчук, В. Марченко, В. Москаленко, О. Ляшенко, Н. Скопенко, К. Колесника, Ю. Анісімова та інших. Дослідженню стратегії підприємства та його розвитку присвячені праці М. Портера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа, А. Наливайка, А. Федорченка,

О. Гребешкової, І. Смоліна та інших.

Однак, не зважаючи на вагомий внесок зазначених науковців, усе ще недостатньо дослідженими залишаються питання сутності дефініції «ресурси розвитку» та особливостей їх формування на підприємстві. Потребують глибшого теоретичного опрацювання питання, пов’язані з розробкою та обґрунтуванням передумов реалізації стратегії формування ресурсів розвитку підприємств. Недостатнє теоретичне обґрунтування зазначених питань зумовило вибір теми дисертаційної роботи, постановку її мети і завдань, вибір об’єкта і предмета, а також логіку її побудови.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами: «Теоретичні, науково- методичні та прикладні засади ефективності функціонування і розвитку підприємств» (державний реєстраційний номер 0111U002614) і «Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва» (державний реєстраційний номер 0116U001555), в межах яких особисто автором розроблено методичний підхід до обґрунтування та впровадження стратегії формування ресурсів розвитку на основі запропонованої матриці пріоритизації ресурсних наборів відповідно до стадій життєвого циклу підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** *Мета дисертаційної роботи* полягає в узагальненні теоретико-методичних засад і обґрунтуванні прикладних аспектів розробки і впровадження стратегії формування та використання ресурсів розвитку фармацевтичних підприємств за сучасних ринкових умов їх функціонування.

Відповідно до зазначеної мети в процесі дослідження було поставлено й вирішено такі завдання:

* визначити економічну сутність дефініцій: «ресурси», «розвиток», «ресурси розвитку підприємства»;
* дослідити основні стратегії і напрями формування ресурсів розвитку підприємства та ключові підходи до їх розробки;
* проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсів розвитку підприємства;
* визначити особливості та ключові тренди функціонування і розвитку фармацевтичних підприємств України;
* проаналізувати ефективність формування ресурсів вітчизняних фармацевтичних підприємств;
* надати аналітичне оцінювання ефективності використання ресурсів підприємствами на фармацевтичному ринку України;
* визначити прикладні аспекти транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку у систему стратегічного управління вітчизняним фармацевтичним підприємством;
* обґрунтувати передумови реалізації стратегії формування ресурсів розвитку підприємств;
* провести прогнозне оцінювання ефективності впровадження стратегії формування ресурсів розвитку підприємств на фармацевтичному ринку України.

*Об ’єктом дослідження* є процеси формування ресурсів розвитку підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів розробки та впровадження дієвої стратегії формування ресурсів розвитку фармацевтичних підприємств.

*Методи дослідження.* При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробки та аналізу інформації комплексно використовувались такі загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення і порівняння (при дослідженні економічного базису ресурсного понятійного апарату); статистичного аналізу (при здійсненні дослідження фармацевтичного ринку); методи і прийоми економічного аналізу, а саме табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), групування (при розподілі досліджуваних підприємств), графічний (для побудови графіків і рисунків), економіко-математичного моделювання (для визначення рівня раціональності використання ресурсів розвитку фармацевтичними підприємствами).

*Інформаційною базою* дослідження є публікації вітчизняних і зарубіжних науковців за темою дослідження, а саме: монографії, збірники наукових праць, статті, тези доповідей; нормативно-правові акти у вигляді законів України, постанов Кабінету Міністрів України, документів інших органів виконавчої влади; дані Державної служби статистики України, рейтингових і маркетингових агенцій; управлінська та фінансова звітність досліджуваних підприємств, інформація офіційних сайтів мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Найсуттєвішими результатами дисертаційної роботи, що формують наукову новизну та виносяться на захист, є такі:

*вперше:*

*-* сформовано методичний підхід до обґрунтування та впровадження стратегії формування ресурсів розвитку на основі запропонованої матриці пріоритизації ресурсних наборів відповідно до стадій життєвого циклу підприємства, запровадження якого уможливлює підвищення результативності стратегічного планування та сприяє розвитку динамічних здатностей як потенційної можливості комбінування таких ресурсів і реконфігурації відповідних компетенцій з метою посилення ринкових позицій суб’єкта господарювання;

*удосконалено:*

* інструментарій оцінювання результативності запровадження стратегії формування ресурсів розвитку підприємства, що передбачає комплексне діагностування характеру використання наявних інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів (зокрема, обґрунтування потреби у власних і позикових коштах), а також моніторинг системи драйверів для визначення перспектив формування ресурсів розвитку з оцінюванням рівня впливу застосування ресурсних наборів на результативність його діяльності;
* методичні засади індикативного аналізу результативності процесів раціоналізації використання ресурсів розвитку підприємства на основі розширення системи індикаторів (семирівневого розрахунку шістнадцяти показників), пов’язаних з оцінюванням джерел фінансування (показників кредиторської заборгованості та величини запасів), що дозволяє оцінити потенціал застосування обраної стратегії формування ресурсів його розвитку;
* методичні підходи до визначення ефективності використання ресурсів підприємства на основі комплексної діагностики: інтелектуальних, фінансових і матеріальних ресурсів, які є передумовою розрахунку індексу оцінювання ефективності використання ресурсів, який, на відміну від наявних, дозволяє комплексно діагностувати результативність формування та використання ресурсів суб'єктами господарювання.

*набули подальшого розвитку:*

* класифікація ресурсних наборів відповідно до етапів розвитку підприємства, а саме: перший - для відтворення та масштабування виробництва продуктів на основі наявних бізнес-процесів; другий - для запровадження виробництва нових для певного ринку продуктів з урахуванням наявних бізнес-процесів; третій - для розробки та імплементації нових продуктів на основі відомих або вдосконалених основних бізнес- процесів; четвертий - для створення інновацій міжнародного рівня, що дозволяє системно обґрунтувати сутність дефініції «ресурси розвитку підприємства»;
* понятійно-категоріальний апарат у частині змістовного наповнення та визначення взаємозв’язку категорій «розвиток» (як певної зміни характеристик суб’єкта, що призводить до змін його складу і структури під впливом конкретних зовнішніх і внутрішніх факторів), «ресурси» (як засобів і предметів, що використані для отримання економічної вигоди підприємства та задоволення потреб суспільства шляхом виробництва товарів, надання послуг або виконання робіт), а також поняття «ресурсні набори» (як унікальних поєднань матеріальних і нематеріальних ресурсів), що підкреслюють їх ціннісне значення;
* теоретичний базис розвитку підприємства шляхом уточнення сутності та основних характеристик ресурсів його розвитку як формування унікальних сполучень інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів, тобто ресурсних наборів та управління ними відповідно до етапу його життєвого циклу згідно принципів індивідуальності, раціональності, економічності й бережливості, якості та екологічності, задля досягнення поставлених цілей, зокрема ефективного виробництва продукції та надання послуг із невідтворюваною (складно відтворюваною) функціональністю й задоволення потреб споживачів, а також зайняття лідерської позиції на

ринку. 20

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні наукові

положення дисертації доведені до рівня методичних розробок і прикладного інструментарію, що надає змогу підвищити ефективність ресурсного забезпечення діяльності підприємств. Прикладне значення розробок підтверджується їх впровадженням у практику діяльності конкретних підприємств, а саме:

* рекомендації щодо запровадження стратегії формування ресурсів розвитку підприємств на базі поєднання їх економічних можливостей для виробництва нового продукту використовуються в діяльності ПАТ «Фармак» (довідка №38/3-2378 від 28.02.2018 p.);
* пропозиції щодо індикативного аналізу результативності процесів раціоналізації використання ресурсів розвитку підприємства на основі розширення системи індикаторів (семирівневого розрахунку шістнадцяти показників) використовуються в діяльності ПАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ» (довідка №21/2-2547 від 21.02.2017 р.).

Ключові методичні положення та результати дослідження також використовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Управління ресурсами підприємства» (довідка від 25.07.2018 р.); «Національного медичного університету імені

О.О. Богомольця» при викладанні дисциплін «Організація та економіка фармації», «Менеджмент і маркетинг фармації» (довідка від 13.09.2018 р.); «Київського міжнародного університету» при викладанні дисципліни «Організація та економіка фармації» (довідка від 11.09.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, отримано автором самостійно та оприлюднено у його наукових працях. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ідеї й положення, які є результатом особистих досліджень автора.

**Апробація результатів дисертації**. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідалися й обговорювалися на всеукраїнських і міжнародних конференціях: «Актуальні проблеми сучасної науки» (м. Київ, 2016 р.), «Економіка підприємства: теорія і практика: теорія і практика» (м. Київ, 2016 р.), «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (м. Дніпро, 2017 р.), «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 2017 р.), «Актуальні проблеми економіки та фінансів» (м. Київ, 2017 р.), «Інноваційне підприємництво» (м. Київ, 2018 р.).

**Публікації результатів дослідження.** Основні положення і результати дисертації опубліковано у 15 наукових працях загальним обсягом 5,3 д.а, з них: 9-у наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз, та 6 - в інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 179 сторінок друкованого тексту, в тому числі 29 рисунків на 30 сторінках, 37 таблиць на 39 сторінках, 5 додатків на 36 сторінках. Список використаних джерел містить 190 найменувань.

**ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове прикладне вирішення актуального наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад і обґрунтування прикладних аспектів розробки і впровадження стратегії формування та використання ресурсів розвитку фармацевтичних підприємств за сучасних ринкових умов їх функціонування. Результати дослідження дозволили сформувати такі висновки:

1. В результаті дослідження сутності ресурсів підприємства було визначено, що характеристикою успішного функціонування сучасних підприємств є інноваційність і першість у розробці нових видів товарів, а також їх прагнення до оптимізації витрат і максимізації чистого прибутку. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретичних засад забезпечення розвитку підприємств у контексті уточнення сутності та основних характеристик ресурсів їх розвитку, а також формування їх ресурсних наборів, як унікальних сполучень ресурсів (матеріальних і нематеріальних), та управління ними відповідно до потреб підприємства на відповідному етапі життєвого циклу, що підвищує рівень системності теорії та спрощує процеси обґрунтування та реалізації стратегій розвитку в бізнесі.

Розглянуто понятійно-категоріальний апарат визначення економічної сутності й взаємозв’язку категорій «ресурси», «розвиток» і понять «розвиток підприємства», для яких надані авторські визначення, що підкреслюють їх ціннісне значення і сприяють збагаченню економічної теорії ресурсів.

Визначено, що розуміння сутності «ресурсів» змінювалась відповідно до еволюції та потреб суспільства, яка за сучасних умов має ґрунтуватися на концептуальному підході «Соціальні наслідки виробництва», де під зазначеною категорією варто розуміти засоби, що використані для отримання економічної вигоди суб’єкта господарювання і задоволення потреб суспільства з дотриманням принципів раціональності, ощадливості та екологічності виробництва товарів, надання послуг або виконання робіт. В свою чергу, ресурсами підприємств є фактори виробництва товарів і надання послуг, цінності та джерела їх забезпечення, які можуть бути використані для досягнення цілей розвитку суб’єкта господарювання. Багатогранне сутнісне наповнення економічної категорії «ресурс» дозволило упорядкувати їх класифікацію у контексті діяльності підприємств, зокрема: за сферою використання - виробничі, обігові, розподільчі, споживчі; за рівнем екологічності (впливу на навколишнє середовище) - незначний, середній, значний. В процесі аналізу наукової літератури, було встановлено, що більшість перелічених класифікацій деталізують складові ресурсів, тому доцільним є продовження дослідження таких видів ресурсів: інтелектуальні, фінансові, матеріальні, природні та інформаційні. З огляду наукової дискусії стосовно пріоритетності ресурсів, з авторської точки зору, зазначено, що найбільш пріоритетними з-поміж ресурсів є інтелектуальні.

1. В умовах обмеженої практичної здатності до застосування більшості наявних методичних підходів до оцінювання результативності формування і використання підприємствами ресурсів, посилюється необхідність комплексного їх застосування. Це уможливлює більш глибоке діагностування результативності формування і використання підприємствами власних ресурсів розвитку, а також розробку відповідних стратегій. Своєю чергою, це дозволяє підвищити показники операційної результативності діяльності сучасних підприємств в умовах різноманітних ресурсних обмежень.

Також встановлено, що формування ресурсів розвитку безпосередньо пов’язане з розрахунком доцільності впровадження управлінських рішень, що можуть трансформуватися у інвестиційні проекти. У зв’язку з чим запроновано застосувати показник EVA для оцінювання ресурсів розвитку підприємства.

1. У сучасному ринковому середовищі змінюється пріоритизація ресурсів для забезпечення діяльності підприємств. В таких умовах виникає необхідність застосування специфічних аналітичних інструментів, які дозволяють вирішувати проблему виокремлення необхідних ресурсів відповідно до обраної стратегії діяльності. Відсутність класифікації стратегії формування ресурсів розвитку підприємств викликає потребу у виокремленні таких її видів: векторні, продуктово-ринкові та ресурсні, що сприяє поглибленню теоретичних засад стратегічного управління. На основі аналізу фахової літератури запропоновано такі стадії життєвого циклу: ідея; процес створення; виробництво першої серії продукції; зростання ефективності; посилення ринкових позицій; спад; занепад; ліквідація; оновлення. Завдяки дослідженню сутності понять «стратегія підприємства» та «ресурси розвитку» було надано змістовне наповнення дефініції «стратегія формування ресурсів розвитку підприємств», а саме: комплексу рішень, спрямованих на ефективне використання цих ресурсів, що сформовані в поточному періоді соціально-економічної системи під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів із врахуванням використання динамічних здатностей та потенційних можливостей зовнішнього середовища та внутрішніх сильних сторін, і охарактеризовано основні її типи та технологію розробки.
2. Результати дослідження особливостей та ключових трендів функціонування і розвитку фармацевтичних підприємств України дозволили встановити, що основними тенденціями є: розширення асортименту інноваційних продуктів; зростання чистого прибутку в основному за рахунок зростання цін, що свідчить про номінальне, а не реальне зростання обсягів продажів; збільшення обсягів експорту на міжнародні ринки; посилення процесів концентрації в галузі. Врахування зазначених тенденцій дозволяє комплексно оцінити ступінь впливу показників сучасного конкурентного середовища, що, своєю чергою, уможливлює більш обґрунтований вибір конкретної стратегії розвитку підприємства з урахуванням його обмежень внутрішнього характеру.

Для дослідження стратегії формування ресурсів розвитку обрано 30 підприємств, шляхом сегментування виокремлено 5 представників ПАТ «Фармак, ПрАТ «Дарниця», ПАТ «Борщагівський хіміко- фармацевтичний завод», ПАТ «Лекхім, ПрАТ «Віола». На базі аналізу основних фінансових показників діяльності, було встановлено, що незмінним лідером за обсягом продажу у вартісному вираженні фармацевтичного ринку України є ПАТ «Фармак», наступним за показниками чистого доходу та чистого прибутку є ПрАТ «Дарниця», аутсайдером з перелічених підприємств є ПАТ «Віола», хоча суб’єкт господарювання значно покращив свою позицію на ринку у порівнянні з 2016-2015 рр.

1. У зв’язку з необхідністю повернення значного обсягу позикових фінансових ресурсів розвитку з метою виробництва інноваційних продуктів, суб’єкти фармацевтичної діяльності змушені накопичувати власний прибуток, адже наявних коштів не достатньо для зазначеного напряму діяльності. Базуючись на методичних засадах оцінювання рівня раціональності використання ресурсів розвитку підприємств виявлено, що із п’яти досліджених жодне не має абсолютного рівня. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», ПАТ «Борщагівський хїмїко-фармацевтичний завод», ПАТ «Лекхім», ПАТ «Віола» мають середні рівні раціональності, а лише одне - ПАТ «Фармак» - має рівень нижче середнього. Це дозволяє більш обґрунтовано підходити до використання обмежених ресурсів підприємства у напрямку забезпечення цільових ринкових позицій в умовах конкурентного середовища.
2. Проведення стратегічного SLEPT-аналізу діяльності кожного із досліджуваних підприємств надає ширший простір для врахування комплексу чинників ендогенного та екзогенного походження. На цій основі визначено, що за умов економічної нестабільності функціонування фармацевтичної галузі України значно ускладнюється. Загальною проблемою є законодавчі обмеження, що не дозволяють виготовляти окремі аналоги іноземної продукції, а також падіння купівельної спроможності споживачів, які, як правило, обирають дешевші ліки-аналоги.
3. З метою визначення типу стратегії підприємств (інноваційної або масштабування) та основних пріоритетів розвитку фармацевтичної промисловості України, виникає потреба в обґрунтуванні схеми транспозиції та інтегрування ресурсів розвитку у систему стратегічного управління ними. Результати її апробації надають можливість визначити, що чотири із п’яти досліджуваних підприємств дотримуються продуктово-ринкової стратегії випуску інноваційного продукту, і лише ПАТ «Віола» реалізує стратегію внутрішніх поліпшень. Однак, в умовах перманентних змін фактори ринкового середовища в перспективі здатні суттєво вплинути на конкурентні позиції досліджуваних підприємств.
4. Сучасні умови ринкового середовища викликають потребу у розробці стратегії формування ресурсів їх розвитку. ПАТ «Фармак», ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», ПАТ «Борщагівський хіміко- фармацевтичний завод», ПАТ «Лекхім» знаходяться на стадії життєвого циклу «Зростання ефективності діяльності» та можуть використати такі стратегії: об’єднання та / або розширення; інноваційну шляхом випуску нового продукту на основі отримання власних патентів. ПАТ «Віола» (стадія життєвого циклу «Спад») може застосувати стратегії: розширення, виробничу (серійного виробництва). Також для визначення необхідного обсягу ресурсів розвитку виникає необхідність аналізу вартості запровадження нового лікарського препарату та потенційних можливостей фінансування, на базі чого обираються можливі джерела залучення ресурсів і розробляється стратегія випуску інноваційного препарату. Використання зазначених стратегій уможливлює загальне підвищення ефективності діяльності досліджуваних підприємств.

9. У зв’язку з необхідністю прогнозного оцінювання дієвості реалізації запропонованої стратегії формування ресурсів розвитку досліджуваних підприємств, виникає потреба у застосуванні відповідного інструментарію. Його використання надає можливість встановити, що нестача ресурсів розвитку не дозволяє вітчизняним фармацевтичним підприємствам

проводити тривалі та вартісні дослідження, тому необхідне залучення зовнішніх фінансових ресурсів та / або об’єднання їх ресурсних

можливостей. За умов сучасної ринкової ситуації варто запропонувати стратегію виробництва препаратів шляхом будівництва лабораторно- виробничого центру для задоволення споживчого попиту. Її прогнозна результативність зумовлена тим, що у ПАТ «Фармак» і

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» достатньо фінансових ресурсів розвитку, а ПАТ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»,

ПАТ «Лекхім», ПАТ «Віола» рекомендується залучення і використання позикових коштів.

Виходячи з вище зазначеного, основними стратегіями формування ресурсів розвитку для сучасних фармацевтичних підприємств є: пошук нових формул, що є потенційно можливим за інших політико-економічних умов, і збільшення обсягів виробництва та чистого прибутку шляхом будівництва лабораторно-виробничого центру та розширення збуту на зарубіжні ринки, що є практично можливим за умови наявності фінансових ресурсів розвитку.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Господарський кодекс України. URL:

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page5>(дата звернення: 18.04.2018).

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: [http: //zakon2 .rada. gov.ua/laws/show/1560-12](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12) (дата звернення: 21.06.2018).
2. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 123/96- ВР. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D 1 %80](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80) (дата звернення: 14.05.2018).
3. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>(дата звернення: 12.12.2017).
4. Наказ № 1245 від 17.11.2016 «Про затвердження Порядку розгляду реєстраційних матеріалів на лікарські засоби, що подаються на державну реєстрацію (перереєстрацію), та матеріалів про внесення змін до реєстраційних матеріалів протягом дії реєстраційного посвідчення на лікарські засоби, які зареєстровані компетентними органами Сполучених Штатів Америки, Швейцарії, Японії, Австралії, Канади, лікарських засобів, що за централізованою процедурою зареєстровані компетентним органом Європейського Союзу». URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1619-16> (дата звернення: 17.02.2018).
5. Наказ МОЗ України від 30.09.2013 р. № 843. URL: <http://www.apteka.ua/article/256008>(дата звернення: 16.11.2017).
6. Податковий кодекс. URL:

[http: //zakon2 .rada. gov.ua/laws/show/2755-17](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17) (дата звернення: 05.12.2017).

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». URL: [http://zakon5.rada. gov.ua/laws/show/z0751 -99](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99) (дата звернення: 14.03.2018).
2. Постанова Кабінету Міністрів України №1174 «Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011» роки від 28 липня 2003 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1174-2003-> %D0%BF (дата звернення: 25.04.2018).
3. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2004. 22 с.
4. Мельник Л.Г. Экономика развития: монография. Суми: ИТД «Университетская книга», 2006. 662 с.