

УДК 65.011.4:661.12

Дишкантюк О.В.

dyshkantyuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0679-3940

к.т.н., деканка факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

Ляшенко-Щербакова В.В.

vv.od.ua.01@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8697-0870

аспірантка, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до управління фармацевтичними підприємствами в умовах цифрової трансформації, глобалізації ринку та посилення державного регулювання. Визначено основні показники оцінки ефективності функціонування фармацевтичних підприємств, зокрема фінансові, операційні, маркетингові, інноваційні та соціальні метрики. Наголошено на необхідності системного підходу до управління як важливого чинника забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, стійкості розвитку та відповідності високим вимогам якості продукції. Особливу увагу приділено впровадженню ERP-систем як стратегічного інструменту автоматизації процесів, інтеграції ресурсів, оптимізації витрат та підвищення гнучкості управлінських рішень. Детально розглянуто етапи впровадження ERP-систем: аналіз поточних бізнес-процесів, вибір відповідної ERP-платформи, адаптацію та інтеграцію системи, а також моніторинг її ефективності. Обґрунтовано економічні та управлінські ефекти використання ERP, такі як підвищення продуктивності праці, мінімізація людських помилок, скорочення виробничих циклів, поліпшення якості продукції та відповідність міжнародним регуляторним стандартам. Зроблено висновок, що запровадження ERP-систем є ключовим етапом цифрової трансформації фармацевтичних підприємств, необхідним для їхнього ефективного функціонування в умовах висококонкурентного глобального ринку. Представлені результати мають практичне значення для менеджерів, консультантів і науковців, оскільки дають змогу оцінити готовність фармацевтичних підприємств до цифровізації та сформулювати ефективні стратегії їхнього сталого розвитку, орієнтовані на інновації, екологічність та соціальну відповідальність.

Ключові слова: фармацевтична галузь, фармацевтичне підприємство, ефективність діяльності, ERP-система, цифрова трансформація, системний підхід, управління бізнес-процесами.

Dyshkantiuk Oksana

dyshkantyuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0679-3940

*PhD, Dean of the Faculty of Management, Hospitality and Tourism,
International Humanitarian University, Odesa*

Liashenko-Shcherbakova Valeria

vv.od.ua.01@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8697-0870

Postgraduate, International Humanitarian University, Odesa

MODERN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of modern approaches to the management of pharmaceutical enterprises under conditions of digital transformation, market globalization, and strengthened state regulation. The key indicators for assessing the effectiveness of pharmaceutical companies' activities are outlined, including financial, operational, marketing, innovation, and social metrics. Emphasis is placed on the necessity of a systemic management approach as a critical factor in ensuring sustainable development, maintaining high product quality standards, and achieving long-term competitiveness. Particular attention is devoted to the implementation of ERP systems as a strategic tool for process automation, resource integration, cost optimization, and improving managerial decision-making flexibility. The article describes the main stages of ERP system implementation, including the analysis of existing business processes, selection of a suitable ERP platform, system adaptation and integration, and subsequent monitoring of its effectiveness. The managerial and economic effects of ERP implementation are justified, such as increased labor productivity, minimization of human errors, reduction of production cycles, improvement of product quality, and compliance with international regulatory standards. It is concluded that the adoption of ERP systems represents a vital step in the digital transformation of pharmaceutical enterprises, ensuring their effective functioning in a highly competitive global market environment. The findings have practical value for managers, consultants, and researchers, as they provide a framework for assessing enterprise readiness for digitalization and for formulating sustainable development strategies focused on innovation, environmental responsibility, and corporate social commitment.*

Keywords: pharmaceutical industry, pharmaceutical enterprise, efficiency, ERP system, digital transformation, system approach, business process management.

JEL Classification: M21, M11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-12>

Постановка проблеми. Фармацевтична галузь відіграє важливу роль у забезпеченні населення якісними та безпечними лікарськими засобами. В умовах зростаючої конкуренції та посилення державного регулювання особливого значення набуває ефективне управління діяльністю фармацевтичних підприємств. Ефективність діяльності таких підприємств визначається комплексом фінансових, операційних, маркетингових та інноваційних показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські науковці розглядають проблематику управління ефективністю фармацевтичних підприємств з різних позицій. Так, Д. Загорулько

[3] та А. Лебедін, А. Мамай [6] узагальнюють різноманітні підходи до управління ефективністю діяльності фармацевтичного підприємства. Т. Дзюба у своїй науковій статті [2] досліджує вплив державного регулювання на управління ефективністю фармацевтичного підприємства через поняття конкурентоспроможності; автор розглядає інструменти контролю якості діяльності фармацевтичного підприємства. Т. Шабельник [14] сформував систему моделей управління фармацевтичного підприємства. Ю. Кучук, І. Романець та Т. Гончаренко у [5], С. Калошина, А. Лісна [4] з різних сторін досліджують проблематику управління персо-

налом фармацевтичного підприємства. Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням управління підприємствами та цифрової трансформації в реальному секторі економіки, у сучасному науковому дискурсі спостерігається дефіцит комплексних досліджень, що б системно висвітлювали специфіку впровадження ERP-систем у фармацевтичному виробництві. Переважна більшість досліджень розглядає окремі технічні, організаційні чи економічні аспекти використання ERP-рішень, залишаючи поза увагою їхню інтеграцію в багатокomпонентне середовище високорегульованої галузі. Недостатньо опрацьованими залишаються питання стратегічного управління цифровою трансформацією фармацевтичних підприємств, оцінки ефективності ERP-систем з урахуванням галузевої специфіки, а також практичні алгоритми адаптації управлінських рішень до нових умов функціонування.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та прикладна розробка системного підходу до впровадження ERP-систем у фармацевтичних підприємствах, спрямованого на забезпечення стратегічної ефективності управління, підвищення адаптивності бізнес-процесів до вимог цифрової економіки та посилення конкурентних позицій в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У своєму дослідженні ми дотримуємося наступного визначення поняття «ефективність діяльності фармацевтичних підприємств» – це здатність фармацевтичного підприємства досягати поставлених цілей, забезпечуючи високу якість продукції при оптимальному використанні ресурсів. Відтак, управління ефективністю спрямоване на підвищення продуктивності, зменшення витрат, оптимізацію бізнес-процесів і посилення конкурентних переваг фармацевтичного підприємства на ринку.

Діяльність фармацевтичних підприємств в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які охоплюють різні аспекти виробництва, контролю якості, ліцензування та реалізації лікарських засобів. Основні з них включають:

- Закон України «Про лікарські засоби» від 28.07.2022 року № 2469-IX [12], що встановлює загальні вимоги до розробки, виробництва, контролю якості, реєстрації, реалізації та реклами лікарських засобів в Україні. Закон визначає правові засади діяльності у сфері обігу лікарських засобів, включаючи права та обов'язки суб'єктів господарювання.

- Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [9], що закладає фундаментальні принципи державної політики у сфері охорони здоров'я, включаючи забезпечення населення якісними та безпечними лікарськими засобами. Він регулює діяльність закладів охорони здоров'я та фармацевтичних підприємств у контексті надання медичної допомоги.

- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [13] визначає загальні засади ліцензування господарської діяльності, включаючи виробництво та реалізацію лікарських засобів. Він встановлює порядок отримання ліцензій, вимоги до ліцензіатів та контроль за дотриманням ліцензійних умов.

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)» № 929 від 30 листопада 2016 року [10], що визначає вимоги до матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу та інших аспектів діяльності суб'єктів господарювання у фармацевтичній сфері.

- Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку здійснення фармаконагляду» № 898 від 27 грудня 2006 року [7], що визначає процедури моніторингу побічних реакцій та інших аспектів безпеки застосування лікарських засобів після їх реєстрації та виходу на ринок.

- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання державного контролю якості лікарських засобів» № 260 від 3 лютого 2010 року [11] встановлює питання державного контролю якості лікарських засобів, включаючи порядок відбору зразків продукції для визначення її якісних показників та форми акта відбору зразків.

- Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Правил виробництва (виготовлення) та контролю якості лікарських засобів в аптеках» № 812 від 17 жовтня 2012 року [8], що визначає вимоги до умов виробництва та контролю якості лікарських засобів, що виготовляються в умовах аптек.

Ці нормативно-правові акти формують комплексну систему регулювання діяльності фармацевтичних підприємств в Україні, спрямовану на забезпечення якості, ефективності та безпеки лікарських засобів для населення. Серед

основних показників оцінювання ефективності діяльності фармацевтичних підприємств в українській практиці ведення фармацевтичного бізнесу використовуються такі показники:

– *Фінансові показники*: рентабельність продажів (ROS), рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), EBITDA тощо.

– *Операційні показники*: продуктивність праці, рівень браку, витрати на виробництво, оборотність запасів тощо.

– *Маркетингові показники*: частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, кількість нових контрактів тощо.

– *Інноваційні показники*: витрати на наукові дослідження, кількість запатентованих препаратів, термін виведення нової продукції на ринок тощо.

– *Соціальні показники*: корпоративна соціальна відповідальність, задоволеність персоналу, плинність персоналу тощо [1; 3; 5].

В Україні фармацевтичні підприємства стикаються з такими викликами, як жорстке регулювання, необхідність значних інвестицій у наукові розробки, високі вимоги до якості продукції. Аналіз ефективності діяльності на основі груп показників, які нами зазначені вище, дозволяє виявити та оцінити ті проблеми, які існують на фармацевтичному підприємстві за напрямками: фінансовим, операційним, маркетинговим, інноваційним, соціальним. Вони дозволяють прийняти управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності. З метою підвищення ефективності діяльності фармацевтичних підприємств в українській практиці ведення фармацевтичного бізнесу застосовуються такі методи:

– *Оптимізація бізнес-процесів* шляхом впровадження сучасних систем управління ресурсами (ERP-системи).

– *Автоматизація виробництва* та використання сучасного обладнання для мінімізації витрат.

– *Застосування принципів Lean Management та TQM (Total Quality Management)* для підвищення якості продукції.

– *Диверсифікація ринків збуту та розширення асортименту продукції*.

– *Підвищення кваліфікації персоналу* та впровадження системи мотивації працівників.

На нашу думку, найбільш оптимальним методом підвищення ефективності діяльності фармацевтичних підприємств є оптимізація бізнес-процесів шляхом впровадження ERP-систем

(Enterprise Resource Planning). Це дозволяє суттєво покращити управління виробництвом, логістикою, фінансами, якістю продукції та іншими ключовими процесами. ERP-система – це платформа, яку організації використовують для управління та інтеграції основних частин свого бізнесу: планування, придбання інвентарю, продаж, маркетинг, фінанси, людські ресурси тощо. Багато програмних додатків ERP мають вирішальне значення для організації, оскільки вони допомагають їм здійснювати планування ресурсів, інтегруючи всі процеси [15]. Механізм оптимізації бізнес-процесів у фармацевтичній галузі завдяки ERP-системам складається з декількох етапів, які представлені на рис. 1.

Запровадження ERP-системи на фармацевтичному підприємстві – це стратегічне рішення, яке може суттєво вплинути на ефективність бізнесу підприємства. Розглянемо основні економічні та управлінські наслідки від запровадження такої системи для фармацевтичного підприємства:

1. *Підвищення операційної ефективності*. ERP-система об'єднує всі ключові процеси (закупівлі, виробництво, контроль якості, логістику, фінанси, продажі) в єдину цифрову екосистему. Це зменшує дублювання функцій, прискорює обмін інформацією та мінімізує ручну працю. Відтак, підприємство може отримати такий економічний ефект, як скорочення витрат на адміністрування; зменшення кількості помилок, пов'язаних із людським чинником; оптимізація використання наявних ресурсів.

2. *Прискорення виробничих циклів*. Фармацевтична галузь має жорсткі вимоги до контролю якості та термінів виробництва. ERP-система допомагає автоматизувати планування та контроль запасів, що скорочує час на виготовлення продукції. Таким чином, отримується наступний економічний ефект: мінімізація простой виробничих ліній; оптимізація складських запасів; швидше реагування на зміни в попиті.

3. *Поліпшення контролю якості та відповідності регуляторним нормам*. Фармацевтичні підприємства працюють у середовищі суворого державного регулювання, як це ми зазначали вище. ERP-система дозволяє вести автоматизований контроль за дотриманням стандартів GMP, ISO, FDA та інших. Відтак, підприємство отримує управлінський ефект, що полягає у прозорості усіх процесів для аудитів; легкості у формуванні звітності для регуляторів; зменшення ризиків штрафів, рекламації і відкликання продукції.

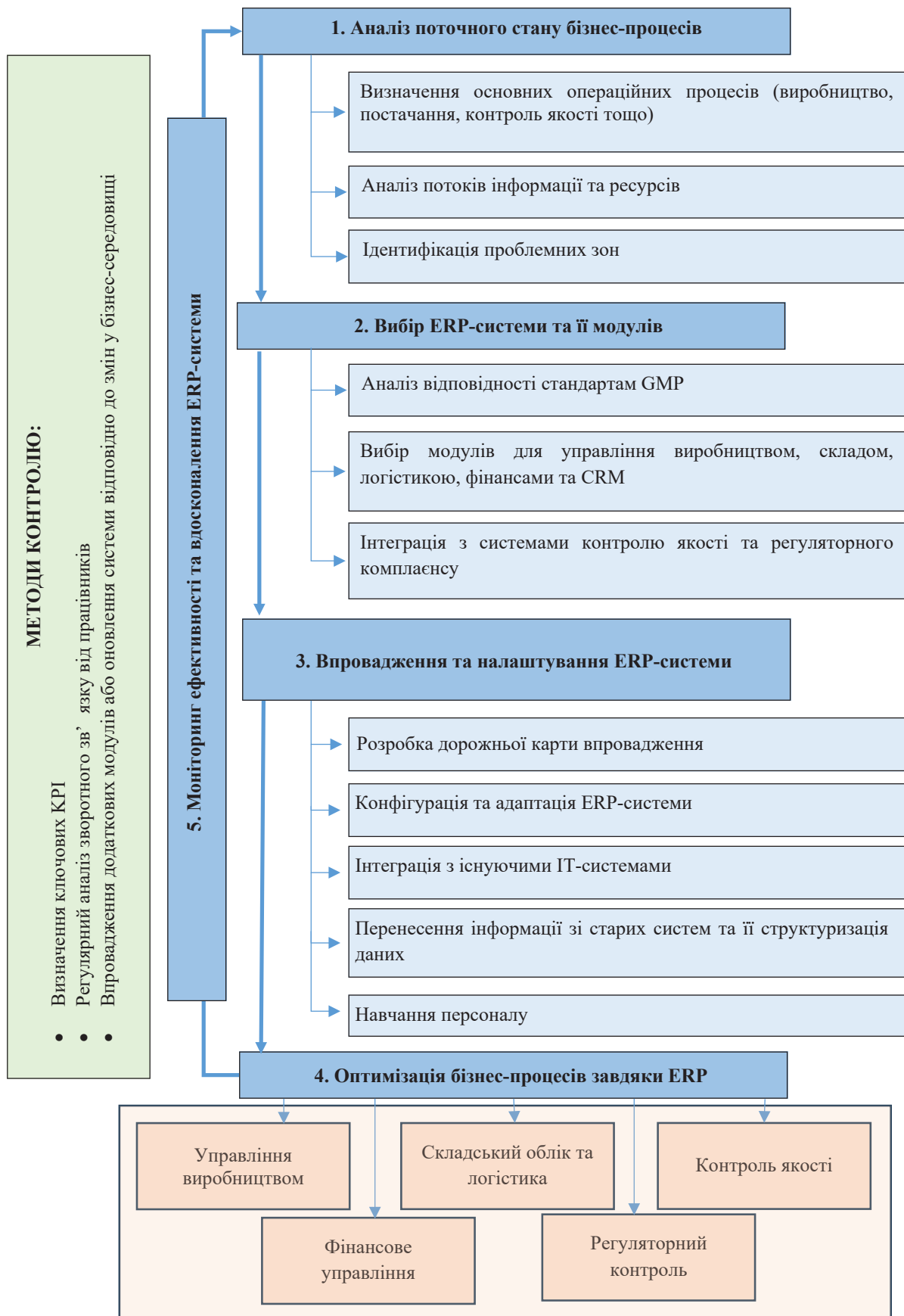


Рис. 1. Етапність оптимізації бізнес-процесів у фармацевтичній галузі на основі запровадження ERP-системи

Джерело: сформовано авторами

4. *Оптимізація фінансового управління та прогнозування.* ERP-система надає аналітичні інструменти для точного планування витрат, прогнозування прибутку та аналізу ефективності кожного підрозділу. Це супроводжується таким економічним ефектом, який полягає у покращенні грошових потоків, скороченні непотрібних витрат і підвищенні точності фінансових прогнозів.

5. *Уніфікована база даних* дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу та приймати зважені рішення. Відтак, один з ключових управлінських ефектів від запровадження ERP-системи полягає у покращенні прийняття управлінських рішень за рахунок швидкості реакції на ринкові зміни й ефективності перерозподілу ресурсів.

Оптимізація бізнес-процесів через ERP-систему веде до зниження операційних витрат, підвищення продуктивності, покращення контролю якості та підвищення фінансової стійкості підприємства, що загалом призводить до збільшення конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства. Це не просто IT-рішення, а стратегічний інструмент для довгострокового розвитку та утримання позицій на фармацевтичному ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Ефективне управління діяльністю фармацевтичних підприємств є ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності та забезпечення їхнього сталого розвитку. Використання сучасних методів управління, інноваційних технологій та оптимізації бізнес-процесів дозволять фармацевтичним підприємствам підвищити ефективність та відповідати викликам ринку. Перспективи підвищення ефективності діяльності фармацевтичних підприємств включають, окрім зазначених вище методів, цифровізацію, розвиток персоналізованої медицини, екологічні ініціативи та міжнародну експансію українського фармацевтичного бізнесу. Все це має бути системно використано задля підвищення ефективності діяльності фармацевтичного підприємства. Системний підхід до управління ефективністю на фармацевтичному підприємстві є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності, дотримання регуляторних вимог здійснення діяльності фармацевтичними підприємствами та їхнього стійкого розвитку. Такий підхід передбачає інтегроване управління всіма бізнес-процесами, що охоплює виробництво, логістику, фінанси, контроль якості та взаємодію з ринком. В умо-

вах високих стандартів якості, швидкої еволюції технологій і жорсткого державного регулювання фармацевтичні підприємства потребують інструментів, які забезпечують прозорість, ефективність і гнучкість управління. Таким чином, системний підхід до управління ефективністю дозволяє фармацевтичним підприємствам забезпечувати високу якість продукції та задоволеність споживачів. Ключовим елементом системного підходу до управління ефективністю фармацевтичних підприємств має стати впровадження ERP-системи, що сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності, скороченню витрат та забезпеченню відповідності регуляторним вимогам. ERP-система дозволяє централізувати управління всіма бізнес-процесами, забезпечуючи єдину цифрову екосистему фармацевтичного підприємства. Її імплементація сприяє автоматизації рутинних операцій, мінімізації людських помилок, підвищенню продуктивності персоналу та покращенню аналітичних можливостей керівництва. З економічної точки зору, ERP-система сприяє оптимізації витрат, скороченню виробничих циклів, зменшенню рівня незапланованих відходів і більш ефективному використанню ресурсів. Це дає змогу фармацевтичному підприємству зменшити операційні витрати та підвищити свою прибутковість. З управлінської точки зору, ERP-система забезпечує єдину базу даних, що дозволяє керівництву приймати швидкі та обґрунтовані рішення, реагуючи на зміни ринку та внутрішні виклики. Важливою перевагою є покращення контролю якості та відповідності регуляторним вимогам чинного українського законодавства.

Таким чином, системний підхід до управління ефективністю на фармацевтичному підприємстві, з ERP-системою як ключовим елементом, є необхідною умовою для забезпечення високої продуктивності, відповідності нормативним вимогам та стійкого зростання. Його реалізація дозволяє фармацевтичному підприємству не лише мінімізувати ризики, але й створити гнучку структуру, яка може швидко адаптуватися до викликів ринку та технологічного прогресу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. Вип. 2 (39). С. 318–325.
2. Дзюба Т. В. Роль державного управління у формуванні конкурентоспроможного середовища

для фармацевтичних підприємств. *Ефективність державного управління*. 2023. 1(74/75). С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.36930/507403>

3. Загорулько Д. І. Підходи до управління ефективністю діяльності фармацевтичного підприємства. *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю “Youth pharmacy science”*. С. 450–451. URL: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/30382/1/450-451.pdf>

4. Калошина С.С., Лісна А.Г. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом фармацевтичного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики*: матер. IX міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 28 жовтня 2021 / ред. кол.: О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, А.Г. Лісна. Харків : НФаУ, 2021. 311 с. С. 258–260. URL: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/26891/1/258-260.pdf>

5. Кучук Ю. В., Романець І. В., Гончаренко Т. В. Управління ефективністю персоналу у фармацевтичному бізнесі. *Матеріали XLV науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2016)*, 02–22 березня 2016 р.: збірник доповідей / МОН України, ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2016. Т. 3. С. 1954–1959. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11242/924.pdf?sequence=3>

6. Лебедин А. М., Мамай А. С. Аналіз методів управління ефективністю фармацевтичних працівників. *Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 13 жовтня 2022 р.). Х.: Вид-во НФаУ, 2022. С. 219 (Серія «Наука») С. 156–157. URL: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28531/1/156-157.pdf>

7. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку здійснення фармаконагляду» № 898 від 27.12.2006 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0073-07#Text>

8. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Правил виробництва (виготовлення) та контролю якості лікарських засобів в аптеках» № 812 від 17 жовтня 2012 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1846-12#Text>

9. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 року № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)» № 929 від 30.11.2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text>

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання державного контролю якості лікарських засобів» № 260 від 3.02.2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/260-2010-%D0%BF#Text>

12. Про лікарські засоби : Закон України від 28.07.2022 року № 2469-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text>

13. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 року № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

14. Шабельник Т. В. Моделі управління роздрібною мережею фармацевтичного підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 285–289. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_41

15. Enterprise Resource Planning (ERP): Meaning, Components, and Examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/erp.asp>

REFERENCES

1. Borshch V. I. (2012), Analitichnyi instrumentarii otsinky efektyvnosti system upravlinnia pidpriemstvom v innovatsiinii ekonomitsi [Analytical tools for assessing the effectiveness of enterprise management systems in an innovative economy]. *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. № 2 (39). Pp. 318–325.

2. Dziuba T. V. (2023), Rol derzhavnoho upravlinnia u formuvanni konkurentospromozhnogo sredovyscha dlia farmatsevychnykh pidpriemstv [The role of public administration in the formation of a competitive environment for pharmaceutical enterprises]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. № 1(74/75). Pp. 21–25. Retrieved from: <https://doi.org/10.36930/507403>

3. Zahorulko D. I. (2002), Pidkhody do upravlinnia efektyvnistiu diialnosti farmatsevychnoho pidpriemstva [Approaches to managing the effectiveness of the activities of a pharmaceutical enterprise]. *Vseukrainska naukovopraktychna konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu “Youth pharmacy science”*. Pp. 450–451, available at: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/30382/1/450-451.pdf>

4. Kaloshyna S. S and Lisna A. H. (2021), Napriamy udoskonalennia upravlinnia resursnym potentsialom farmatsevychnoho pidpriemstva [Directions for improving the management of the resource potential of a pharmaceutical enterprise]. *Aktualni problemy rozvytku haluzevoi ekonomiky ta lohistyky: mater. IX mizhnarod. nauk.-prakt. internet-konferentsii z mizhnar. uchastiu, Kharkiv, 28 zhovtnia 2021 / red. kol.: O. V. Posylkina, O. V. Litvinova, A. H. Lisna. Kharkiv : NFaU. 311 p. Pp. 258–260, available at: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/26891/1/258-260.pdf>*

5. Kuchuk, Yu. V., Romanets, I. V. and Honcharenko, T. V. (2016), Upravlinnia efektyvnistiu personalu u farmatsevychnomu biznesi [Personnel effi-

ciency management in the pharmaceutical business]. *Materialy XLV naukovo-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv Vinnytskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu (NTKP VNTU-2016), 02–22 bereznia 2016 r. : zbirnyk dopovidei / MON Ukrainy, VNTU. Vinnytsia : VNTU. T. 3. Pp. 1954–1959, available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11242/924.pdf?sequence=3>*

6. Lebedyn A. M. and Mamai A. S. (2022), *Analiz metodiv upravlinnia efektyvnistiu farmatsevychnykh pratsivnykiv [Analysis of methods for managing the efficiency of pharmaceutical workers]. Fundamentalni ta prykladni doslidzhennia u haluzi farmatsevychnoi tekhnolohii: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kharkiv, 13 zhovtnia 2022 r.). Kharkiv: Vyd-vo NFaU. 219 p. (Seriia “Nauka”). Pp. 156–157, available at: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28531/1/156-157.pdf>*

7. Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy “Pro zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia farmakohaladu” № 898 vid 27.12.2006 roku [Order of the Ministry of Health of Ukraine “On Approval of the Procedure for Pharmacovigilance” No. 898 dated 12/27/2006], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0073-07#Text>

8. Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy “Pro zatverdzhennia Pravyl vyrobnytstva (vyhotovlennia) ta kontroliu yakosti likarskykh zasobiv v aptekakh” № 812 vid 17 zhovtnia 2012 roku [Order of the Ministry of Health of Ukraine “On Approval of the Rules for Production (Manufacture) and Quality Control of Medicinal Products in Pharmacies” No. 812 dated October 17, 2012], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1846-12#Text>

9. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia: Zakon Ukrainy vid 19.11.1992 roku № 2801-XII [Fundamentals of Ukrainian legislation on health care: Law of Ukraine dated 19.11.1992 No. 2801-XII], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

10. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro zatverdzhennia Litsenziinykh umov provadzhen-

nia hospodarskoi diialnosti z vyrobnytstva likarskykh zasobiv, optovoi ta rozdribnoi torhivli likarskymy zasobamy, importu likarskykh zasobiv (krim aktyvnykh farmatsevychnykh inhrediiientiv)” № 929 vid 30.11.2016 roku [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Licensing Conditions for conducting economic activities in the production of medicinal products, wholesale and retail trade in medicinal products, import of medicinal products (except for active pharmaceutical ingredients)” No. 929 dated 30.11.2016], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text>

11. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy “Deiaki pytannia derzhavnoho kontroliu yakosti likarskykh zasobiv” № 260 vid 3.02.2010 roku [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some issues of state quality control of medicinal products” No. 260 dated 3.02.2010], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/260-2010-%D0%BF#Text>

12. Pro likarski zasoby : Zakon Ukrainy vid 28.07.2022 roku № 2469-IX [On medicinal products: Law of Ukraine dated 07/28/2022 No. 2469-IX], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text>

13. Pro litsenzuvannia vydiv hospodarskoi diialnosti : Zakon Ukrainy vid 02.03.2015 roku № 222-VIII [On licensing of types of economic activity: Law of Ukraine dated 03/02/2015 No. 222-VIII], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

14. Shabelnyk T. V. (2014), *Modeli upravlinnia rozdribnoiu merezheiu farmatsevychnoho pidpriemstva [Models of management of the retail network of a pharmaceutical enterprise]. Problemy ekonomiky. № 2. S. 285–289, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_41*

15. Enterprise Resource Planning (ERP): Meaning, Components, and Examples. Investopedia, available at: <https://investopedia.com/terms/e/erp.asp>

Стаття надійшла до редакції
21 лютого 2025 року