
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 65.012.23:658.512(75)

Деренська Я.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та економіки підприємства
Національного фармацевтичного університету

Derenskaya Yana

Candidate of Science (Economics), Associate professor,
Assistant Professor of Departments of Management and Economy of Enterprise,
National University of Pharmacy

АНАЛІЗ ПОРТФЕЛЮ ПРОЕКТІВ КЛЮЧОВИХ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

ANALYSIS OF PROJECTS PORTFOLIO OF TOP UKRAINIAN PHARMACEUTICAL MANUFACTURERS

У статті проаналізовано види проектів, які формують проектні портфелі ключових українських фармацевтичних підприємств. Зростання тривалості й кількості інвестиційних проектів, які виконують виробники фармацевтичної продукції, потребують використання концепції проектного управління. Під час формування проектних портфелів фармацевтичних підприємств виділено програми технічного переозброєння, виробничу, дослідження, поліпшення бізнесу, соціальну. За результатами аналізу виявлено актуалізацію напряду корпоративної соціальної відповідальності, який представлений розширенням кількості соціальних проектів. Основними видами проектів залишаються проекти технічного переоснащення виробництва, впровадження у виробництво і виведення на ринок нових видів фармацевтичної продукції, проведення досліджень.

Ключові слова: проект, програма, портфель, управління проектами, портфель проектів.

В статье проанализированы виды проектов, формирующие проектные портфели ключевых украинских фармацевтических предприятий. Рост длительности и количества инвестиционных проектов, реализуемых компаниями-производителями фармацевтической продукции, актуализирует необходимость использования концепции проектного управления. При формировании проектных портфелей фармацевтических предприятий выделены следующие программы: технического перевооружения, производственная, исследования, улучшения бизнеса, социальная. По результатам анализа выявлена актуализация проектов, связанных с корпоративной социальной ответственностью предприятий, расширением количества социальных проектов. Основными видами проектов остаются проекты технического перевооружения производства, внедрения в производство и вывод на рынок новых видов фармацевтической продукции, проведения исследований.

Ключевые слова: проект, программа, портфель, управление проектами, портфель проектов.

The article analyses the types of projects that form the project portfolios of leaders of the pharmaceutical market of Ukraine. The increased number and complexity of investment projects performed by domestic pharmaceutical manufacturers requires the use of the concept of project management.

The purpose of the study is to analyse the projects of top Ukrainian pharmaceutical manufacturers, group them into programs and create project portfolios. Investment projects of JSC «Farmak», PrJSC «Pharmaceutical Firm «Darnitsa», Arterium Corporation (it integrates two Ukrainian companies Kievmedpreparat and Galychpharm), Pharmaceutical Company «Zdorovye» were analysed according to official sites of these enterprises. The author formed the project portfolios of pharmaceutical enterprises, using program of technical re-equipment, production program, research program, program of business improvement, and social program. The program of technical re-equipment was represented by projects of the modernization of production, purchase and installation of new lines, automation of production. Production program included projects of manufacture, introduction to the market, and advertising of new types of pharmaceutical products. Next program (improvement of business) considered projects of implementation of rules of good practices, audits and certification of production. The R&D program included research projects of new drugs, pre-clinical and clinical research. Social program was represented by series of charitable projects, sponsor and patronage support projects, educational projects. According to the results of the analysis, the actualization of the direction of corporate social responsibility was revealed, which is represented by the expansion of the number of social projects. The main types of invest activity still are projects of technical re-equipment of production, introduction of new types of pharmaceutical products on the market, implementation of research.

Keywords: project, program, portfolio, project management, project portfolio.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Динаміка зростання фармацевтичного ринку України, який за обсягами є другим серед країн пострадянського простору, супроводжується укріпленням позицій вітчизняних виробників. Так, за обсягами продажу частка українських фармацевтичних компаній за останні роки зросла із 41,5% до 43,3% [1]. Утримання стійких темпів динаміки розширення ринку потребує значних інвестицій, щорічна сума яких перевищує 1,8 млрд. грн. [2]. Особливістю інвестиційних процесів у фармації є урізноманітнення асортиментних позицій, упровадження міжнародних стандартів якості і правил належних практик, проекти модернізації виробництва. Необхідність реалізації багатьох інноваційно-інвестиційних проектів потребує впровадження концепції проектного менеджменту.

Галузь є наукоємною, оскільки розроблення лікарського засобу, проведення довготривалих досліджень потребують значних інвестиційних коштів. Світовий фармацевтичний ринок вирішує проблему наукоємності шляхом використання стратегії злиття та поглинання, тоді як вітчизняні реалії не виявляють монополіста. Український ринок виробників фармацевтичної продукції представлений 115 компаніями [2], у п'ятірку лідерів при цьому входять ПАТ «Фармак», ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», корпорація «Артеріум» («Київмедпрепарат» і «Галичфарм»), ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» [3]. Серед ТОП-5 ринку також Sanofi (Франція). Однак процеси глобалізації

актуалізують необхідність протистояння закордонним фармацевтичним компаніям шляхом об'єднання зусиль вітчизняних виробників [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Розширення напрямів інвестиційної діяльності потребує від вітчизняних виробників фармацевтичної продукції впровадження у межах інтегрованої системи менеджменту підприємства також системи проектного менеджменту. Слід зазначити, що використання під час реалізації проектів лише окремих інструментів управління проектами вже не є достатнім (а також ефективним), оскільки одночасна реалізація кількох проектів (або десятків проектів) потребує впровадження саме системи управління проектами. Зазвичай йдеться про створення корпоративного стандарту управління проектами, проектного офісу тощо, на верхніх рівнях організаційної зрілості підприємства – про портфельне управління.

Ключовим стандартом з управління проектами є керівництво PMBOK®, згідно з яким проект – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів [5, с. 5]. Зростання кількості проектів та їх групування формує поняття «програма» і «портфель проектів». Програма – це низка пов'язаних між собою проектів, управління якими координується для досягнення переваг і збільшення можливості управління ними, тоді як портфель – це набір проектів або програм та інших робіт, об'єднаних разом із метою ефективного управління цими роботами для досягнення стратегічних цілей [5, с. 16].

Таблиця 1

Проектні портфелі фармацевтичних підприємств

Технічне переозброєння	Виробнича програма	Поліпшення бізнесу (сертифікація)	Дослідження (R&D)	Соціальна програма
1	2	3	4	5
<p>1. Модернізація виробництва</p> <p>2. Запуск нової лінійки з випуску твердих лікарських форм</p>	<p>1. Виробництво інноваційних біотехнологічних продуктів</p> <p>2. Виробництво рентгеноконтрастних препаратів</p> <p>3. Введення на ринок 34 нових номенклатурних позицій</p> <p>4. Відновлення виробництва препарату L-Тироксин-фармак</p>	<p>1. Сертифікація виробництва за GMP європейського регуляторного органу HALMED (республіка Хорватія)</p>	<p>ПАТ «Фармак»</p> <p>1. Глобальні дослідження оригінальної молекули (міжнародні дослідження доказової бази та доведення ефективності на різних моделях)</p> <p>2. Розроблення оригінального комплексу біологічного походження «Ефіаль»</p> <p>3. Участь в європейській програмі з підтримки фундаментальних досліджень «Горизонт-2020»</p> <p>4. Розроблення власних активних фармацевтичних інгредієнтів</p>	<p>1. Проект створення екскурсійної програми для гостей компанії</p> <p>2. Проект міні-грантів «Екошкола»</p> <p>3. Проект «Зелений офіс»</p> <p>4. Проект «Біг для здоров'я»</p> <p>5. Організація Всеукраїнських спортивних ігор фармацевтів FARMAK CHALLENGE</p> <p>6. Організація спортивних змагань у партнерстві з Українською футбольною асоціацією медиків</p> <p>7. Участь у благодійницькій виставці-ярмарку дитячих виробів</p> <p>8. Соціальний проект «Корпоративне волонтерство»</p> <p>9. Участь в екологічній акції «Зелене місто»</p> <p>10. Проект «Рівень»</p> <p>11. Корпоративне видання «Фармак life»</p> <p>12. Акція «Я працюю один день для армії»</p> <p>13. Партнерство в організації VI Національного конгресу з міжнародною участю «Радіологія в Україні-2018»</p>
<p>1. Проект «Складський комплекс»</p> <p>2. Впровадження SAP ERP</p>	<p>1. Створення інноваційного інфузійного виробництва</p> <p>2. Введення на ринок 14 нових продуктів</p>	<p>1. Реєстрація препаратів у країнах Південно-Східної Азії</p>	<p>фармацевтична фірма «Дарниця»</p> <p>1. Розроблення нових високотехнологічних і оригінальних продуктів у сфері кардіології та неврології</p>	<p>1. Благодійна допомога Київському опіковому центру за проектом із вивчення клітин шкіри «Банк шкіри. Лікування опіків»</p> <p>2. Меценат проведення міжнародного конкурсу з української мови імені Петра Яцика</p> <p>3. Проекти цільової підтримки незахищених верств населення</p> <p>4. Проекти благодійницької допомоги постраждалим співгромадянам та захисникам у ході АТО</p> <p>5. Проекти у сфері охорони здоров'я (надання фінансової допомоги науковим та спеціалізованим медичним закладам та їхнім освітнім ініціативам)</p> <p>6. Підтримка ініціатив спортивних асоціацій</p> <p>7. Екскурсії, організація практики та стажування, зустрічі-тренінги від фахівців «Дарниця», взаємодія зі студентськими гуртками, участь в ярмарках вакансій та днях кар'єри</p> <p>8. Проект мобільного сервісу GreenBook</p> <p>9. Програма «Енергія знань»</p> <p>10. Програма Talent Pool</p>

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
<p>1. Монтаж трубопроводів згідно з проектом «Виробництво парентеральних лікарських засобів в умовах асептики на лінії шприцевого наповнення Margherini (Kolima)» (ПАТ «Галичфарм»)</p>	<p>1. Впровадження у виробництво нової форми препарату Антарес у таблетках 2. Впровадження у виробництво нової форми випуску препарату Гепаметон у формі таблеток 3. Впровадження у виробництво нового ветеринарного препарату Імдопран 4. Впровадження у виробництво препарату Гліптар у формі таблеток 5. Впровадження у виробництво нового препарату Ларитилен 6. Введення на ринок виробів медичного призначення (шприців та інфузійних систем) під брендом «Артеріум» 7. Проект співпраці з експортерського виробництва препарату для неврології (виготовлення ліків на замовлення пацієнта в умовах аптек)</p>	<p>1. Створення оригінального, складного для відтворення макету упаковки продукції корпорації 2. Сертифікація за ДСТУ ISO 14001:2015 3. Аудит дільниці розливу № 2 та дільниці упаковки (ПАТ «Галичфарм») на відповідність вимогам GMP (для продовження дії GMP сертифікату)</p>	<p>Корпорація «Артеріум»</p>	<p>1. Участь у соціальному проекті мережі аптек «Фармація» 2. Програма «Що варто знати» 3. Програма «Активний спосіб життя» («Артеріум» влаштовує і підтримує спортивні заходи: велопробіги та велотренування, благодійні марафони, дитячі велогонки, футбольні турніри, змагання зі спортивного орієнтування, відвідування басейну) 4. «Програма роботи зі стажерами» 5. Проект «Зелений офіс» 6. Проект навчання співробітників різних підрозділів принципам фармакогляду, проведення семінарів по фармаконагляду для студентів медичних університетів 7. Участь у проекті з профілактики діабету «Почки сьогодні» 8. Проект навчання співробітників «Корпоративний університет» 9. Благодійницький проект – придбання обладнання для Київського Центру дитячої кардіології та кардіохірургії 10. Розроблення продуктового сайту препарату L-лізину есцинат 11. Розроблення продуктового сайту препарату Амордерм Нео</p>
<p>1. Запуск ділянки з виробництва м'яких желатинових капсул</p>	<p>1. Введення на ринок близько 20 нових препаратів (Сертомакс-Здоров'я у формі крему, Нейротілін у м'яких капсулах, Цитиколін-Здоров'я у формі розчину, Кетогель, Декса-Здоров'я, Диметинден-Здоров'я, вітамін D3, Назо Бейбі, Гриппоцигрон, Бальзам, Бетайод плюс, Колігаз у формі жувальних таблеток, вітаміни E, A, A+E у м'яких капсулах, Аргінін Актів та ін.)</p>	<p>1. Підтвердження сертифікації системи управління за ISO 14001:2015 2. Підтвердження сертифікації системи управління за ISO 9001:2015</p>	<p>ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»</p>	<p>1. Участь у 4-й міжнародній галузевій виставці CPhI Middle East & Africa (OAE) 2. Благодійний проект – подарунок брендovаних ранців першокласникам 3. Спонсорство турніру з футболу «Дружба – 2018» 4. Спонсорство відкритого Всеукраїнського турніру з вільної боротьби 5. Допомога Національному фармацевтичному університету, підтримка молодих учених 5. Новорічні благодійні проекти (подарунки для недільних шкіл Харківських православних храмів та ветеранських організацій)</p>

Виконання фармацевтичним підприємства мультипроектів ускладнює процес управління ними, що вирішується шляхом упровадження портфельного управління. Управління портфелем проектів – постійний процес визначення, встановлення пріоритетів та інвестування в проекти згідно зі стратегією організації [6, с. 5].

Незважаючи на те що провідні українські виробники лікарських засобів активно нарощують темпи проектної діяльності і суттєво урізноманітнюють її напрями [7-10], складним завданням залишається проблема групування даних відкритого доступу для формування уявлення щодо проектного портфеля фармацевтичних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз проектів ключових українських виробників фармацевтичної продукції, їх групування у програми і створення портфелів проектів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. За даними офіційних сайтів чотирьох ключових вітчизняних фармацевтичних підприємств і низки публікацій у ЗМІ, у портфелях проектів виділено п'ять базових програм: технічне переозброєння (проекти, пов'язані з модернізацією виробництва, купівлею і монтажем нових ліній, автоматизацією виробництва та ін.); виробнича програма (проекти впровадження у виробництво, виведення на ринок, реклами нових видів фармацевтичної продукції); поліпшення бізнесу (проекти впровадження правил належних практик, проведення аудитів і сертифікації виробництва); дослідження – R&D – research and development (проекти розробок нових лікарських засобів, науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, проведення доклінічних і клінічних досліджень та ін.); соціальна програма (меценатство, благодійні проекти, партнерство, навчання тощо).

Оскільки проектні портфелі фармацевтичних підприємств, які аналізувалися, є динамічними і постійно переглядаються, для їх формування використані дані за 2018 р. (із часовим лагом 2017–2019 рр. для постійних програм). Результати проведеного дослідження – сформовані проектні портфелі ПАТ «Фармак», ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», корпорації «Артеріум», ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» – представлено в табл. 1.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Сформовані портфелі проектів ключових українських виробників фармацевтичної продукції виявили суттєву частку проектів соціального спрямування, які характеризують активізацію розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств. За кількістю соціальні проекти займають від 16% до 45% у структурі портфелів окремих підприємств. Проте суттєвою залишається й частка традиційних програм (виробничої, технічного переозброєння і досліджень): проекти технічного переозброєння займають від 3% до 7%; виробничі проекти – від 30% до 67%; проекти R&D – від 3% до 9%. Вимогою часу є виконання проектів поліпшення бізнесу – вони займають від 2% до 12% у загальній кількості проектів, що реалізуються підприємствами. Слід зазначити, що у вартісному вираженні найбільші обсяги інвестування спрямовуються на виконання виробничих проектів, проведення досліджень і технічне переозброєння виробництва.

Подальшими кроками впровадження концепції проектного управління є категоризація проектів і розроблення рекомендацій щодо формування, аналізу і перегляду складу портфелів проектів.

Бібліографічний список:

1. Чорноротов О. Розвиток фармацевтичного ринку України. URL : <http://www.credit-rating.ua/analytics/analytical-articles/14332/> (дата звернення: 13.02.2019).
2. Конкуренцію на світовому фармацевтичному ринку краще долати спільно. URL : <http://www.tianxia.link/uk/article/7141-konkurentsiina-svitovomu-farmatsievtychnomu-rinku-krashchiodolati-spil-no> (дата звернення: 13.02.2019).
3. Український фармацевтичний ринок демонструє стрімке зростання. URL : <https://www.vz.kiev.ua/ukrayinskyj-farmatsevychnyj-gynok-demonstruyestrimke-zrostannya/> (дата звернення: 13.02.2019).
4. Пашков В. Глобалізація фармацевтичного ринку як загроза економічного суверенітету України. *Аптека*. 2013. № 24 (895). URL : <https://www.apteka.ua/article/235037> (дата звернення: 15.02.2019).
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, Pennsylvania, USA : Project Management Institute, 2008. 756 p.
6. The Standard for Portfolio Management. Newtown Square, Pennsylvania, USA : Project Management Institute. 2008. 146 p.

7. За результатами 2018 року ПАТ «Фармак» став лідером фармацевтичного ринку за обсягами продажів на роздрібному ринку. URL : <https://business.ua/novosti-kompanij/item/4540-pat-farmak-vyviv-na-rynok-17-brendiv-ta-zalyshaietsia-liderom-farmatsevychnoho-rynku-ukrainy-deviat-rokiv-pospil> (дата звернення: 13.02.2019).
 8. Діденко С. Успіх за рецептом: на що робить ставку фармацевтична фірма «Дарниця». URL: <https://mind.ua/openmind/20182451-uspikh-za-receptom-na-shcho-robit-stavku-farmaceutichna-firma-darnicya> (дата звернення: 15.02.2019).
 9. Гарцилов Д. З увагою до щонайменших деталей. Огляд діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності. URL : http://www.arterium.ua/upload/reports%202017/%D0%9A%D0%A1%D0%92%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202017_180822.pdf (дата звернення: 15.02.2019).
 10. Доровской А. ООО «Фармацевтическая компания «Здоровье»: от качества препаратов – к качеству жизни! *Аптека*. 2018. № 28 (1149). URL : <https://www.apteka.ua/article/464310> (дата звернення: 15.02.2019).
- References:**
1. Chornorotov O. (2018) Rozvytok farmatsevychnoho rynku Ukrainy [Development of the pharmaceutical market of Ukraine]. Available at: <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/14332> (accessed 13 February 2019).
 2. Konkurentsiu na svitovomu farmatsevychnomu rynku krashche dolaty spilno (2018) [Competition in the global pharmaceutical market is better to overcome together]. Available at: <http://www.tianxia.link/uk/article/7141-konkurientsiiu-na-svitovomu-farmatsiev-tichnomu-rinku-krashchie-dolati-spil-no> (accessed 13 February 2019).
 3. Ukrainskyi farmatsevychnyi rynek demonstruie strimke zrostannia (2018) [Ukrainian pharmaceutical market demonstrates rapid growth]. Available at: <https://www.vz.kiev.ua/ukrayinskyj-farmatsevychnyj-rynok-demonstruye-strimke-zrostannya/> (accessed 13 February 2019).
 4. Pashkov V. (2013) Hlobalizatsiia farmatsevychnoho rynku yak zahroza ekonomichnoho suverenitetu Ukrainy [Globalization of the pharmaceutical market as a threat to Ukraine's economic sovereignty]. *Apteka* [Pharmacy] (electronic journal), vol. 895, no. 24. Available at: <https://www.apteka.ua/article/235037> (accessed 15 February 2019).
 5. Project Management Institute (2008) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, Pennsylvania, USA : Project Management Institute, 2008. 756 p.
 6. Project Management Institute (2008) The Standard for Portfolio Management. Newtown Square, Pennsylvania, USA : Project Management Institute. 2008. 146 p.
 7. Za rezultatamy 2018 roku PAT «Farmak» stav liderom farmatsevychnoho rynku za obsiahamy prodazhiv na rozdrіbному rynku (2019) [According to the results of 2018, Farmak PJSC became the leader of the pharmaceutical market in terms of sales in the retail market]. Available at: <https://business.ua/novosti-kompanij/item/4540-pat-farmak-vyviv-na-rynok-17-brendiv-ta-zalyshaietsia-liderom-farmatsevychnoho-rynku-ukrainy-deviat-rokiv-pospil> (accessed 13 February 2019).
 8. Didenko S. (2018) Uspikh za retseptom : na shcho robyt stavku farmatsevychna firma «Darnytsia» [The success of the recipe: what does the pharmaceutical company Darnitsa do?]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20182451-uspikh-za-receptom-na-shcho-robit-stavku-farmaceutichna-firma-darnicya> (accessed 15 February 2019).
 9. Hartsylov D. (2017) Z uvaioiu do shchonaimenshykh detalei. Ohliad diialnosti u sferi korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [With attention to the least details. Overview of Corporate Social Responsibility]. Available at: http://www.arterium.ua/upload/reports%202017/%D0%9A%D0%A1%D0%92%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202017_180822.pdf (accessed 15 February 2019).
 10. Dorovskoi A. (2018) ООО «Фармацевтическая компания «Здоровье» : от качества препаратов – к качеству жизни! [LLC "Pharmaceutical company" Health": from the quality of drugs – to the quality of life!]. *Apteka* [Pharmacy] (electronic journal), vol. 1149, no. 28. Available at: <https://www.apteka.ua/article/464310> (accessed 15 February 2019).