

Н.С. КЛУНКО, канд. екон. наук, старший викладач, ПВНЗ «Харківський соціально-економічний інститут», Харків

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ОРІЄНТОВАНИХ НА ДО- СЯГНЕННЯ ВИСОКИХ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

У статті розглянуто теоретичні підходи до стратегічного управління фармацевтичним підприємством на основі інтеграції базових положень концепцій маркетингу, й TQM. Зроблено висновок, що на основі поєднання різних підходів до стратегічного управління вдається досягти синергетичного ефекту, підвищити рівень конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств.

Ключові слова: інтегрована концепція, якість, конкурентоспроможність, стратегічне управління, концепція загального управління якістю (TQM).

В статье рассмотрены теоретические подходы к стратегическому управлению фармацевтическим предприятием на основе интеграции базовых положений концепций маркетинга и TQM. Сделан вывод, что на основе объединения различных подходов к стратегическому управлению удастся достичь синергетического эффекта, повысить уровень конкурентоспособности фармацевтических предприятий.

Ключевые слова: интегрированная концепция, качество, конкурентоспособность, стратегическое управление, концепция общего управления качеством (TQM).

In the article the theoretical going is considered near a strategic management pharmaceutical by an enterprise on the basis of integration of base positions of marketing conceptions, and TQM. Done conclusion, that on the basis of combination of the different going near a strategic management it is succeeded to attain syncretism effect, to promote the level of competitiveness of pharmaceutical enterprises.

Key words: computer-integrated conception, quality, competitiveness, strategic management, conception of general quality management (TQM).

Вступ. Сучасний етап розвитку української фармацевтичної промисловості характеризується збільшенням конкуренції, підвищенням складності ринкових відносин і інтеграції фармацевтичних підприємств у світову фінансово-економічну систему. Ці процеси поставили перед фармацевтичними підприємствами певні нові вимоги, найбільш істотною з яких є необхідність випуску конкурентоспроможних фармацевтичних препаратів високої якості, відповідно до вимог належної виробничої практики (GMP).

Окрім того, одним з основних принципів соціально-етичного маркетингу у фармації є створення, виробництво і реалізація ефективних і безпечних лікарських засобів. Як показує світова практика, їх здійснення можливо тільки при дотриманні системи забезпечення якості лікарських засобів, необхідність створення якої сьогодні стала очевидною для вітчизняної фармацевтичної індустрії. Економічна криза в Україні сприяє збільшенню частки ринку вітчизняних лікарських засобів. Але зміцнити свої позиції на ринку можливо тільки при наявності конкурентоспроможної продукції, яка, насамперед, повинна бути якісною.

Це вимагає від фармацевтичних підприємств нових підходів до своєї діяльності, нового бачення перспектив розвитку на основі якісного нового стратегічного підходу до управління.

Розробку ідей стратегічного управління здійснено у працях таких західних дослідників, як І. Ансоффа, Б. Карлоффа, В. Кінга, Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона, Д. Стрікланда. В основу процесу формування стратегії шкільного стратегічного планування була покладена концепція бенчмаркінгу. Її положення відображено в роботах Б. Карлоффа, Ж.-Ж. Ламбена, М. Х. Мескона, К. Омейя, М. Портера, А. Дж. Стрікланда й А.А. Томпсона, Р. Штайнера. Цікаві також дослідження Д. Куїна й Г. Мінцберга, які є прихильниками стихійного підходу до створення стратегії. Також разом із аналітичним сформувався маркетинговий підхід до формування стратегії. Його основоположником є Ф. Котлер. Актуалізація маркетингового підходу була обумовлена прискоренням життєвого циклу продукції та орієнтацією на споживача. У межах стратегічного маркетингу питання розробки стратегії розглядаються в працях К. Беррі, Д. Дея, Дж. Еткінсона, З. Займана, Д.В. Кревенса, М. Мак-Дональда, А. Пулфорда, Е. Е. Сміта. Останнім часом активно розвивається новий підхід до формування стратегії підприємства за умов виходу підприємства на зовнішні ринки на основі положень концепції загального управління якістю (TQM), представленої в роботах Р. Ватсона, У.Е. Демінга, Дж. Джурана, Р. Каплана і Д. Нортонна, А. Фейгенбаума, Дж. Харрінгтона.

Незважаючи на широкий спектр напрямків дослідження проблем формування стратегій діяльності підприємств, у науковому світі ще не вироблено цілісного підходу до цього процесу, який інтегрує сучасні концепції маркетингу й менеджменту якості в практичну діяльність фармацевтичних компаній. Залишаються недопрацьованими питання, пов'язані із застосуванням інструментарію розробки й реалізації стратегії, орієнтованої на досягнення високих показників якості лікарських засобів.

Метою статті є розробка теоретичних та методичних підходів до формування стратегії управління, орієнтованого на якість фармацевтичних підприємств на основі інтеграції базових положень концепцій маркетингу, конкурентоспроможності і TQM.

Виклад основного матеріалу. Працюючи у міжнародному конкурентному середовищі, керівництву підприємства сьогодні постійно доводиться трансформувати свої дії, отримуючи нові знання як із зовнішніх, так і з внутрішніх

джерел. Глобалізація ринкового простору, насиченість ринків товарів, скорочення життєвого циклу досягнутої конкурентної переваги обумовлює необхідність розробки нового ефективного підходу до формування стратегії підприємства, яка сприятиме досягненню стійкої конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Разом з тим, конкурентоспроможність будь-якого підприємства залежить у першу чергу від якості його продукції та сумірності її ціни з пропонованою якістю, тобто від того, якою мірою продукція підприємства задовольняє запити споживачів.

Відставання рівня якості української фармацевтичної продукції від продукції конкурентів набуває загрозливого характеру й за умов незахищеності істотно впливає на результативність діяльності. Сьогодні людство стоїть на порозі переходу в нову цивілізацію – «цивілізацію якості». Це століття проголошене багатьма міжнародними організаціями століттям якості, хоча стратегічні аспекти досягнення високої якості товарів, зокрема фармацевтичних товарів залишаються майже не розкритими у науковій літературі.

Ґрунтуючись на концепціях наявних шкіл стратегічного планування, ми визначили п'ять найбільш поширених підходів до розробки такої стратегії: формальний, стихійний, підхід позиціонування, маркетинговий і підхід, заснований на концепції TQM.

Систематизація основних підходів до розробки стратегії діяльності фармацевтичного підприємства відображена у таблиці 1.

Як бачимо з таблиці 1, кожен із наявних підходів до формування стратегії розвитку підприємства має певну самостійність.

Проте їх застосування на практиці є обмеженим, оскільки ці підходи відображають тільки одну зі сторін процесу створення стратегії та не враховують повною мірою всю сукупність чинників як зовнішнього, так і внутрішнього оточення підприємства, які впливають на процес формування стратегії. В результаті цього сфера застосування стратегії помітно звужується, так само як і скорочується її життєвий цикл. Стратегія потребує частішого перегляду й коригування.

Таблиця 1. Підходи до формування стратегії підприємства на основі концепцій конкурентоспроможності, маркетингу і TQM (складено автором)

Підхід	Зміст підходу	Інструментарій	Автор	Авторська концепція
1	2	3	4	5
Формальний	Систематизація процесу розробки стратегії розвитку підприємства на основі формалізованих методів аналізу ділового оточення підприємства.	SWOT-аналіз; схема процесу планування стратегій; моделі поточного стану й розвитку зовнішнього середовища.	І. Ансофф	Аналітичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства, що варіюється залежно від ступеня турбулентності навколишнього середовища.
Позиційний	Формування стратегії розглядається як контрольований і свідомий процес, результатом якого є детально розроблені «ключові стратегії» відповідні певній галузі. Виконання стратегії дозволяє компанії зайняти вигідні ринкові позиції та забезпечує захист від атак конкурентів. Бенчмаркінг: порівняльний і процесний	Схема систематизації цілей і намірів конкурентів; ланцюжок цінностей; модель п'яти конкурентних сил Портера; модель конкурентного аналізу; моделі проникнення на зовнішній ринок.	М. Портер	Процес створення стратегії базується на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни. Підсумкова стратегія відображає конкурентне становище підприємства на ринку.
			А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Чотири підходи до процесу формування стратегії розвитку компанії, пов'язані зі зміною стану одного або декількох таких елементів: продукт, ринок, становище підприємства всередині галузі, технологія.
			М.Х. Мескон	Формування стратегії як єдиний спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей
			Жан – Жак Ламбен	Створення стратегії базується на аналізі портфелів діяльності з урахуванням типології ринків.
			А.Г. Поршнев	Основою формування стратегії є стратегічна сегментація з метою виділення стратегічних зон господарювання.

Стихий-ний	Навчальна форма процесу розробки стратегії, підтримувана безліччю стратегічних ініціатив із різних підрозділів підприємства.	Навчальні й імітаційні моделі, куб змін Мінцберга.	Д. Куїн, Г. Мінцберг	Формування (коригування) стратегії як стихійна реакція на зміни умов ринку.
			Ю.Б. Рубін	Створення стратегії націлене на вирішення двох стратегічних завдань: монополізації ринку й підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Маркетинговий	Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, орієнтованої на цільову групу споживачів. Макромаркетинг.	Модель обрання стратегічних атак; матричний метод вибору стратегій	Ф. Котлер	В основі створення стратегії – комплексні маркетингові дослідження. Стратегія визначається тією роллю, яку підприємство відіграє в конкурентній боротьбі.
На основі концепції TQM	«Чотири «П»: створення стратегії на основі співпраці з постачальниками, посередниками, персоналом, споживачами.	Бенчмаркінг: порівняльний і процесний	У.Е. Демінг, В.В. Окрепілов, В.А. Качалов	Процес формування стратегії базується на системному та процесному підході. Орієнтація підприємства на безперервний розвиток.

Керуючись тільки одним із підходів до формування стратегії, підприємство не може адекватно оцінити ринкові перспективи та своєчасно спрямувати ресурси у перспективні напрямки зростання й розвитку, що у свою чергу не сприяє досягненню однієї з основних цілей підприємства – створенню стійкої конкурентної переваги. Вітчизняні підприємства, навіть виготовляючи продукцію із досить високою конкурентоспроможністю й потенціалом для подальшого розвитку, не можуть гідно конкурувати на міжнародних ринках із закордонними підприємствами. Однією з ключових причин такого становища є замкнутість, жорсткість і відсталість системи управління, й у першу чергу – системи управління зовнішньоекономічною діяльністю як безпосередньою й основною силою підприємства під час роботи на зовнішніх ринках.

У зв'язку з цим проведене дослідження дозволило розробити інтегрований підхід до формування стратегії підприємства за умов виходу на зовнішні ринки, заснований на сучасній маркетинговій концепції, концепціях конкурентоспроможності й положеннях TQM.

Реалізація концепції Загального управління якістю (Total Quality Management – TQM) вимагає істотної перебудови не тільки системи управління

якістю, але і усієї системи адміністративно-виробничого управління підприємством. При цьому слід враховувати, що і система TQM виникла у результаті постійного вдосконалення підходів до управління якістю. Вона увібрала в себе все найпрогресивніше, що було характерне для попередніх концепцій управління, у т.ч.:

- 1) розроблене Ф.Тейлором визначення оптимальних процедур для роботи і планування виробничого процесу і контролю;
- 2) дослідження В. Шухарта про важливість управління процесами;
- 3) відомі усім «14 постулатів» Э.Деминга, а також результати його робіт по статистичному управлінню процесами;
- 4) дослідження Д.Джурана щодо вдосконалення процесів.

У сучасному розумінні модель TQM – це перш за все, новий філософський підхід до навколишньої дійсності, до відносин між людьми, до роботи, до суспільства і т.д. Інакше кажучи, TQM – це філософія організації і кожного її члена, яка заснована на прагненні до якості і практики управління, що приводить до загальної якості і, зрештою – постійному прагненню підвищення якості життя.

Існує достатньо багато об'єктивних і суб'єктивних причин, які стримують розповсюдження концепції загального управління якістю в Україні. Про це вже писалося в роботах А. Шевченка і Є. Шубіна [13, с. 53], Р. Озеранського [9, с. 30], в монографії А.І. Момот «Економічний механізм управління якістю» [8], а також в публікаціях інших авторів.

Разом із тим, на думку багатьох учених, TQM – це принципово новий підхід до управління будь-якою організацією, націлений на якість, заснований на участі всіх її співробітників і спрямований на досягнення довгострокового успіху через задоволення вимог споживача й вигоди як членів організації, так і суспільства [2].

TQM базується на таких принципах: постійне вдосконалення процесів діяльності; залучення до діяльності щодо забезпечення й поліпшення якості всього персоналу підприємства, а також усіх компаній-суміжників; активна участь вищого керівництва; активізація «людського чинника» шляхом створення атмосфери зацікавленої в усіх працівників підприємства й фірм-суміжників; управління якістю продукції забезпечується на усіх етапах створення та використання продукції; постійне задоволення вимог споживача шляхом удосконалення своєї діяльності; розробка й сертифікація систем якості на підприємстві. Ці принципи стосуються й організації внутрішньовиробничих взаємовідносин,

коли реалізується принцип: «виконавець наступної технологічної операції – твій споживач»; якість повинна бути закладена у виробі, а не доведена до бажаного рівня встановленою системою контролю; самоконтроль якості результатів на кожному робочому місці; навчання та вдосконалення всіх працівників стосовно якості; постійний аналіз і поліпшення системи забезпечення якості.

Впровадження концепції TQM на підприємстві спільно з системою якості забезпечить такі переваги: підвищення якості продукції, і внаслідок цього – підвищення конкурентоспроможності підприємства; впорядкування виробничої дисципліни, а отже – підвищення загального рівня безпеки на небезпечних виробництвах; зменшення собівартості продукції внаслідок зниження витрат на брак; збільшення й розширення ринку збуту власної продукції; перспектива виходу підприємства на світовий ринок; надання можливості для безперервного вдосконалення та виробничого зростання підприємства на світовому ринку.

Отже, загальне управління якістю все більше стає ідеологією, яка охоплює усі рівні сучасного підприємства.

Оскільки запропоновані вченими підходи до розробки стратегії в сукупності відображають всі можливі напрями розвитку підприємства з урахуванням стану галузі і місця, яке воно посідає в цій галузі в умовах динамізму зовнішнього та внутрішнього середовища, то ефективне поєднання названих підходів здатне забезпечити синергетичний ефект в управлінні процесами розробки стратегії підприємства за умов виходу на зовнішні ринки. Актуальність інтегрованого підходу підтверджується еволюцією поглядів на характер і зміст конкуренції. Основою сучасної ефективної стратегії є співпраця з усіма сторонами, зацікавленими в діяльності підприємства. Запропонований нами інтегрований підхід передбачає дії керівництва підприємства щодо досягнення стійкої конкурентної переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також дії, спрямовані на запобігання можливим атакам конкурентів і безперервний розвиток підприємства як основний принцип TQM, як видно з таблиці 2.

Таблиця 2. Визначення стратегії фармацевтичних підприємства на основі інтегрованого підходу (складено автором)

Конкурентне становище на ринку	Стратегічна мета	Конкурентні стратегії
1	2	3
Лідер ринку	Розширення обсягу ринку; розширення лідируючої ринкової позиції; вдосконалення структури витрат; підвищення споживчої цінності продукції; завоювання відданості споживачів. Реалізація творчих стратегій і стратегій активної обо-	Створення нових сегментів ринку; широка диференціація, заснована на якості; лідерство за витратами; атака «по всьому фронту»; індивідуалізація.
		Широка диференціація; агресивне стимулювання збуту; придбання основних конкурентів; вихід на міжнародний ринок; стратегія інтернаціоналіза-
		Створення нових сегментів ринку; концентрація; диференціація на основі якості або оновлення продукції; лідерство за витратами
Компанія-претендент	Атака ринкового лідера з метою збільшення власної ринкової частки на основі стійкої конкурентної переваги. Використання активних наступальних стратегій.	Рух до нових географічних зон шляхом побудування типових підприємств; інтеграція; стратегія «декількох ринкових ніш».
		Активні наступальні стратегії: лобова атака; флангова атака; атака «по всьому фронту».
		Широка диференціація; лідерство за витратами; вихід у нові географічні регіони; придбання дрібних конкурентів; партизанська війна; експортна стратегія.
Компанія-послідовник	Досягнення високого рівня прибутку шляхом використання досвіду лідера галузі або вдосконалення його товарів і маркетингових програм. Широке використання стратегій оборони	Ринкова ніша; створення нових сегментів ринку; широка диференціація; лідерство за витратами; обхідний маневр.
		Лідерство за витратами; інтеграція (вперед-назад); концентрація в обмеженій географічній зоні.
		Обхідний маневр; партизанська війна; диференціація на основі високої якості; спеціалізація індивідуального іміджу
		Пасивна оборона; концентрація; лідерство за витратами; експортна стратегія.
		Індивідуалізація на основі якості; скорочення; «збір урожаю»; лідерство за витратами.
		Експлуатація типових підприємств; інтеграція; спеціалізація.

Підприємство, яке обслуговує ринкову нішу	Спеціалізація. Основою цього підходу є переконання, що підприємство, обслуговує ринкову нішу, здатне назначати ринкову ціну, перевищуючи витрати, оскільки являє собою для споживачів більш високу порівняно з конкурентами цінність. Використання наступальних і оборонних стратегій.	Одночасне обслуговування декількох ринкових ніш; географічна спеціалізація; вертикальна спеціалізація.
		Фокусована стратегія диференціації; оптимальних витрат; стратегія збільшення зростання продажів; лідерство за витратами; стратегія інтернаціоналізації.
		Створення нових сегментів ринку; фокусована диференціація на основі вдосконалення якості і оновлення; лідерство за витратами.
		Експлуатація типових підприємств; інтеграція вперед-назад; спеціалізація з типів продукції; спеціалізація з типів споживачів.

Очевидно, що реалізація інтегрованого підходу до формування стратегії підприємства на практиці дозволить керівництву концентрувати свої зусилля одночасно на декількох напрямках діяльності, тим самим охоплюючи все поле ринкових можливостей, сприяючи досягненню стійкої конкурентної переваги.

Використання інтегрованого підходу сприяє здійсненню оптимального стратегічного вибору з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, скорочує ризик ухвалення помилкових рішень, дозволяє значно скоротити тимчасові й матеріальні витрати в процесі створення стратегії спрямований на зміцнення взаємин із споживачами, внутрішнім персоналом, постачальниками і посередниками, він тим самим сприяє створенню нових конкурентних переваг.

На наш погляд, завдання маркетингової теорії взаємодії в сукупності з базовими принципами TQM повною мірою відповідають основній меті процесу формування стратегії фармацевтичних компаній – досягненню стійкої конкурентної переваги та створенню кола лояльних покупців. Відносини як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому невід’ємною частиною стають інтелектуальний і інформаційний ресурси, що є головними чинниками безперервності ринкових відносин.

При цьому маркетинг взаємодії всередині підприємства, як і процес розробки стратегії на основі концепції TQM, повинен бути орієнтований на формування команди, навчання й мотивацію персоналу та припускає співпрацю всіх суб'єктів маркетингової мережі.

На нашу думку, вирішенню цього завдання відповідає формування міжфункціональних команд із залученням фахівців усіх організаційних рівнів, а також постачальників і споживачів. Перехресний обмін думками стає, на наш погляд, запорукою розвитку підприємства та створення стійкої конкурентоспроможності. Так, Ф. Котлер і Ж.Ж. Ламбен визначають маркетинг взаємовідносин як сукупність практичних прийомів утримання споживачів: «маркетинг взаємовідносин – практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими партнерами: споживачами, постачальниками, дистриб'юторами з метою встановлення тривалих привілейованих відносин» [1, с. 43].

Саме такий підхід використаний у практичній діяльності фармацевтичної компанії «Дарниця», на сьогоднішній день – лідера вітчизняного фармацевтичного ринку.

Головною умовою досягнення успіху і стратегічним напрямом розвитку фармацевтичної компанії «Дарниця» є функціонування і постійне поліпшення системи управління якістю.

Загальні наміри і спрямованість фірми пов'язані з якістю, офіційно сформульовані і затверджені вищим керівництвом у вигляді «Політики у сфері якості».

Діюча на підприємстві система управління якістю розроблена, документально оформлена і впроваджена відповідно до вимог належної виробничої практики (GMP) і стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 «Системи управління якістю. Вимоги». Вона охоплює діяльність всіх підрозділів, які прямо або побічно впливають на якість продукції, що випускається.

Система управління якістю охоплює процеси, пов'язані з управлінською діяльністю, забезпеченням ресурсами, випуском продукції, моніторингом, вимірами, аналізом і поліпшенням.

Ефективне функціонування системи забезпечення якості здійснюється завдяки існуючій організаційній структурі служби якості.

Всі призначені в межах системи менеджменту якості заходи, встановлені вимоги і методи діяльності доводять до відомості персоналу і є обов'язковими для виконання. Кожний співробітник враховує, що основним принципом якісної роботи є безумовне виконання вимог замовників і споживачів, а також законодавчих і внутрішніх правил.

Успішна реалізація стратегічних цілей у сфері якості забезпечується за рахунок безперервного процесу навчання всіх співробітників фірми. Саме висококваліфікований, оригінально мислячий і гнучкий до нововведень персонал

є основним чинником того, що фірма рік у рік підтверджує почесне звання кращої фірми галузі.

На підприємстві розроблено систему документації, що включає всі необхідні документи GMP, системи менеджменту якості й організаційно-розпорядницькі.

Контроль якості здійснюється кваліфікованими фахівцями із використанням відповідного приладового оснащення. У процесі виробництва використовується тільки та вихідна сировина і ті пакувальні і друковані матеріали, які пройшли вхідний контроль і одержали дозвіл на використання. У процесі виробництва здійснюється контроль основних параметрів процесу виробництва і проміжної та нерозфасованої продукції. Готова продукція не одержує дозволу на реалізацію до тих пір, поки Уповноважена особа письмово не підтвердить, що кожна серія продукції була виготовлена і проконтрольована відповідно до вимог реєстраційного дос'є й інших нормативних документів. Відбір проб здійснюється відповідно до затверджених стандартних робочих методик.

Випробування вихідної сировини, пакувальних і друкованих матеріалів, проміжної, нерозфасованої і готової продукції здійснюються відповідно до затверджених специфікацій і методик контролю якості в атестованих лабораторіях хімічного, біологічного й мікробіологічного аналізу. Результати проведених випробувань протоколюються.

На фірмі діє система внутрішніх аудитів (самоінспекцій), які проводяться групою компетентних внутрішніх аудиторів з метою оцінки, контролю дотримання вимог системи забезпечення якості (GMP) і системи менеджменту якості (ДСТУ ISO 9001-2001), визначення ефективності їхнього функціонування, вироблення заходів з поліпшення. Щорічно плануються і проводяться аудити постачальників і замовників, при необхідності проводяться аудити виробників і контрольних лабораторій, що працюють за контрактом, з метою оцінки результативності їх систем якості.

Результативність функціонування системи управління якістю й дієвість запланованих заходів аналізується та оцінюється керівництвом підприємства на нарадах з якості.

За допомогою впровадження системи менеджменту якості і дотримання всіх вимог, запропонованих належною виробничою практикою лікарських засобів, компанія «Дарниця» доводить можливість систематично виробляти безпечну високоякісну продукцію, яка задовольняє вимогам замовників і спожива-

чів і регламентуючим вимогам. Впровадження системи менеджменту якості також демонструє орієнтацію фірми на постійне поліпшення своєї роботи.

Для досягнення високого рівня бізнес-удосконалювання компанія «Дарниця» використовує філософію загального управління якістю TQM (Total Quality Management). Основною метою діяльності підприємства відповідно до принципів TQM є збалансоване задоволення усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, працівників, власників і суспільства в цілому.

Високий рівень задоволеності зацікавлених сторін може бути досягнутий тільки завдяки постійному удосконаленню усіх аспектів діяльності підприємства. Тому, відповідно до концепції TQM, під якістю мається на увазі не стільки якість виробленої продукції або вироблених послуг, скільки якість роботи підприємства в цілому [10].

Висновки. Дослідження концепцій існуючих шкіл стратегічного планування дозволило визначити п'ять найбільш поширених підходів до розробки стратегії: формальний – І. Ансоффа; стихійний підхід Д. Куїна й Г. Мінцберга; підхід позиціонування М. Портера, А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, маркетинговий – Ф. Котлера і підхід У.Е. Демінга, що базується на положеннях TQM. Проведене дослідження дало можливість розробити інтегрований підхід до формування стратегії розвитку фармацевтичних підприємств на основі концепції конкурентоспроможності, маркетингу та положень TQM. Такий підхід базується на активній взаємодії всіх зацікавлених у діяльності підприємства сторін: клієнтів, персоналу, посередників, партнерів. У межах цього підходу розробка стратегії розглядається як цілісний процес, орієнтований на підвищення рівня задоволеності споживачів шляхом удосконалення якості продукції, процесів менеджменту та маркетингу з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Ефективне поєднання названих підходів здатне забезпечити синергетичний ефект в управлінні процесами розробки й безперервного вдосконалення стратегії підприємства в умовах світового співтовариства.

Список літератури: 1. *Анисимов О. С.* Новое управленческое решение: сущность и пути формирования / О. С. Анисимов. – М. : Экономика, 2002. – 304 с. 2. *Всеобщее управление качеством* : учеб. для вузов / под ред. *О. П. Глудкина*. – М. : Горяч. линия – Телком, 2001. – 600 с. 3. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : [пер. с англ.] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с. 4. *Карлофф Б.* Деловая стратегия : [пер. с англ.] / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1997. – 420 с. 5. *Котлер Ф.* Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2001.-944 с. 6. *Ламбен Ж-Ж.* Стратегический менеджмент / Ж-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 504 с. 7. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / Г. Минцберг. – СПб. : Вильямс, 2004. – 456 с. 8. *Момот А.И.* Экономический механизм управления качеством / Министерство образования и

науки Украины. ДонНТУ. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с. **9.** *Озеранский Р.* Так много или мало выдано сертификатов? // Стандарты и качество. – 2006. – № 5, – С. 30-32. **10.** *Официальная страница в Интернете ЗАО «Фармацевтическая фирма «Дарница»* – <http://www.darnitsa.ua/dsp.aspx?id=10> **11.** *Портер, М.* Конкурентные стратегии / М. Портер. – М. : Логос, 2004. – 588 с. **12.** *Томпсон, А.А.* Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Инфра-М, 2000. – 412 с. **13.** *Шевченко А., Шубін Є.* Впровадження систем управління якістю на українських підприємствах. Необхідність та проблеми // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2003. – № 4. – С. 53-56.

Надійшла до редколегії 01.02.12