

УДК.: 608.3+347.77

О. В. ЛІТВІНОВА

*Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

## АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРОВІДНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*З метою удосконалення науково-методичних підходів щодо управління інноваційною діяльністю підприємства охарактеризована динаміка показників людських, структурних і ринкових ресурсів провідних вітчизняних фармацевтичних компаній. Продемонстровані комерційні переваги зваженої стратегії захисту вітчизняних інноваційних лікарських засобів. Доведено, що подальше раціональне управління інтелектуальними ресурсами вітчизняних фармацевтичних компаній сприятиме збереженню наукового потенціалу галузі, забезпеченню національної безпеки, доступності лікарських засобів для широких верств населення.*

**Ключові слова:** інтелектуальні ресурси, людські, структурні та ринкові ресурси, інноваційний лікарський засіб.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах питання управління інтелектуальними ресурсами фармацевтичних компаній набувають особливої актуальності. Так, основною метою державної політики України у фармацевтичній галузі на період 2011–2020 років є створення умов для її переходу до інноваційної моделі розвитку, що повинно сприяти зростанню рівня забезпеченості населення, закладів охорони здоров'я якісними й ефективними лікарськими засобами (ЛЗ) вітчизняного виробництва при загальному зростанні рівня забезпеченості споживачів до середньоєвропейського рівня як за якісними, так і кількісними показниками [1, 2].

Крім того, на теперішній час інновації стають домінуючим фактором конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств в умовах глобалізації ринків, посилення конкуренції як на регіональному, так і міжнародному рівні. Зростаючі потреби фармацевтичних компаній в інноваціях є найважливішою рушійною силою, що забезпечує передачу знань з наукової сфери в промисловість.

За таких умов надзвичайно важливим є формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю фармацевтичного підприємства, яка заснована на знаннях. Це сприяє формуванню нової системи управління інноваціями на всіх рівнях, яка спрямована на підви-

щення ефективності використання інтелектуальних ресурсів в фармації.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

До засновників інноваційної теорії слід віднести Й. Шумпетера і Дж. Кейнса, які розробили фундаментальні положення інноваційної діяльності. Питанням інноваційного розвитку також присвячені праці таких зарубіжних вчених, як: Дж. Белла, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, А. Маршалла, Ф. Махлупа, Н. Портера, О. Тофлера. Специфічні аспекти організації та управління інноваційними процесами в фармації розглядалися в роботах Т. А. Грошового, З. М. Мнушко, А. С. Немченко, М. С. Пономаренка, О. В. Посилкіної, О. П. Півень, М. М. Слободянюка, В. М. Толочка, В. М. Тіманюк, Я. М. Деренської, Г. В. Костюка та ін.

### ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Необхідність подальшого пошуку наукових підходів до формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю фармацевтичних компаній обумовлює актуальність наукового дослідження.

Важливість проблеми удосконалення управління інтелектуальними ресурсами фармацевтичних компаній України обумовлена також і тим, що фармація виробляє і реалізує науко-містку продукцію та є в українській економіці

тією галуззю, яка має реальні можливості здійснити інноваційний прорив та вирішити стратегічну для держави проблему – впровадження інноваційної моделі розвитку.

Обґрунтування шляхів переходу фармацевтичної галузі до інноваційної моделі розвитку передбачає попередній аналіз вузьких місць інноваційної діяльності і визначення резервів її активізації.

Однак в наукових джерелах відсутній системний аналіз резервів щодо удосконалення управління інтелектуальними ресурсами в провідних вітчизняних фармацевтичних компаніях. Не представлені дані про те, яким чином інтелектуальні ресурси фармацевтичних підприємств (ФП) використовуються для забезпечення вітчизняної системи охорони здоров'я інноваційними препаратами, брендowanними генериками, біосімілярами та ін.

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної роботи був аналіз і систематизація методичних підходів до управління інтелектуальними ресурсами фармацевтичної компанії на прикладі діяльності провідних вітчизняних фармацевтичних компаній: ТОВ «ФК «Здоров'я», ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», ФФ «Дарниця», ПАТ «Фармак».

Дослідження проводилися з використанням баз даних в мережі Інтернет: Українського патентного відомства, патентного відомства РФ, сайту ДП «Державний Експертний центр» МОЗ України, сайту МОЗ України. Інформаційною базою досліджень служили також статистичні матеріали, опубліковані в нормативно-довідковій літературі та періодичних виданнях, фінансова і статистична звітність ФП, результати експертного опитування експертів.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відомо, що інтелектуальні ресурси, які включають структурні, людські та ринкові активи, формують інтелектуальний капітал фармацевтичних підприємств, науково-дослідних установ, наукових центрів і вищих навчальних закладів та забезпечують їх сталий соціально-економічний розвиток і стратегічну конкурентоспроможність.

Для визначення стану інтелектуальних ресурсів фармацевтичної компанії доцільно використовувати систему показників [3], яка включає складові структурних ресурсів, людських ресурсів, ринкових активів. Згідно запропонованої структури, інтегральний показник (IR) може

бути описаний у вигляді такої функціональної залежності:

$$IR = f(IN_{\text{infrastructure assets}}; IN_{\text{human resources}}; IN_{\text{market assets}}),$$

де  $IN_{\text{infrastructure assets}}$  – комплексний показник структурних ресурсів;

$IN_{\text{human resources}}$  – комплексний показник людських ресурсів;

$IN_{\text{market assets}}$  – комплексний показник ринкових активів.

Розрахунок комплексних та інтегрального показників проводився на основі таксономічного аналізу з використанням програмного продукту «Statistika». Значення таксономічних показників змінюється від 0 до 1, і що ближче до 1, то краще.

Складова структурних ресурсів ФП оцінювалася за кількістю патентів на винаходи та корисні моделі, зареєстрованих/перереєстрованих ЛЗ, у тому числі оригінальних ЛЗ, генериків останнього покоління; за динамікою реєстрації/перереєстрації альтернативних ЛЗ (препаратів, що містять однакову молярну кількість тієї ж самої діючої речовини, але відрізняються за лікарською формою (наприклад, таблетки порівняно з капсулами) та/або хімічною формою (наприклад, інші солі, інші ефіри); препаратів для лікування СНІДу; ЛЗ, які увійшли до переліку життєво необхідних і важливих ліків; біосімілярів.

Індикатором інноваційної активності будь-якої компанії є кількість отриманих патентів на винаходи і корисні моделі. Динаміка патентування на провідних вітчизняних фармацевтичних компаніях свідчить про їх поступальний інноваційний розвиток (рис. 1). Так, загальна кількість патентів вказаних компаній за 5 років склало (2010-2014 рр.): ПАТ «Фармак» – 24, фармацевтична компанія «Здоров'я» – 17 (подано 2 заявки), фармацевтична фірма «Дарниця» – 16, ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» – 12. Слід відзначити, що ПАТ «Фармак», ПАТ НВЦ «БХФЗ» отримали патенти на винаходи не тільки в Україні, но і в Російській Федерації, що підтверджує наявність комерційних інтересів на даній території.

Проведені дослідження виявили також активну реєстрацію / перереєстрацію провідними вітчизняними фармацевтичними компаніями ЛЗ, у тому числі оригінальних ЛЗ, генериків останнього покоління. Асортимент препаратів досліджуваних компаній представлений всіма фармакотерапевтичними групами міжнародної АТС-класифікації.

Так, про раціональне управління структурними ресурсами «ФК «Здоров'я» свідчить наявність в її продуктовому портфелі більш, ніж 320

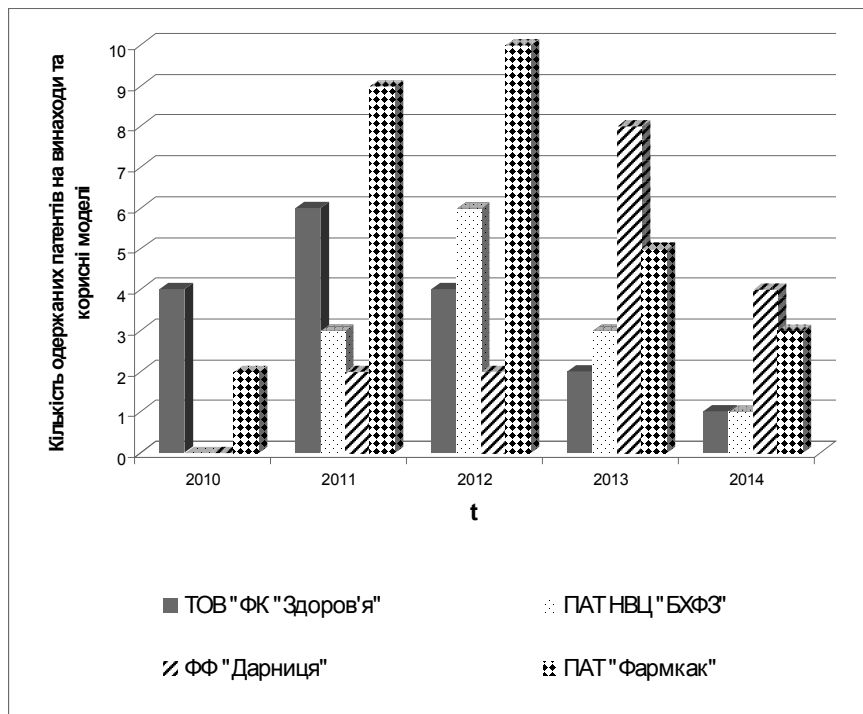


Рис. 1. Патентна охорона вітчизняних розробок, які впроваджені (або плануються) в фармацевтичних компаніях України за період 2010-2014 рр.

найменувань лікарських засобів всіх фармакотерапевтичних груп [4]. Результати досліджень показали, що за окремими препаратами компанія дотримується патентного захисту фармацевтичної композиції, способу одержання ЛЗ (пат. 31090, 45290, 40451, 71838, 10380, та ін.). Як позитивний досвід організації інноваційної діяльності в умовах «ФК «Здоров'я», слід зазначити використання кумулятивної форми охорони своїх розробок: Глутаргін, Фладекс, Апіпрост (пат. на винахід та свідоцтво на ТМ) та ін.

Аналіз реєстрації / перереєстрації ЛЗ ПАТ НВЦ «БХФЗ» в 2010-2014 рр. виявив, що наявний портфель препаратів компанії добре диверсифікований і свідчить про достатньо високий науково-технічний потенціал підприємства. Номенклатура підприємства – 125 найменувань лікарських засобів, 10 препаратів для ветеринарної медицини. Так, у процесі реалізації договорів-замовлень ПАТ НВЦ «БХФЗ» виявлено широкий спектр фармакологічної дії кверцетину (патенти України № 38504, 45147А, 49089, 56688, 57243, 88671 та ін.). Також слід відзначити і випуск ПАТ НВЦ «БХФЗ» імпортозаміщуючих препаратів в рідкій лікарській формі, зокрема для педіатрії: нормолакт (лактозула), бофен (ібупрофен), кетотифен, ферумбо.

Аналіз реєстрації / перереєстрації ЛЗ «ФФ «Дарниця» підтвердив, що компанія є одним із лідерів вітчизняної фарміндустрії, і випускає понад 250 різних найменувань лікарських засобів. Провідним напрямком розвитку є виробництво протимікробних препаратів у різних лікарських формах: це порошки і розчини для ін'єкцій, таблетки, розчини для зовнішнього застосування, мазі і креми [5]. Крім того, препарати «ФФ «Дарниця» займають особливе місце на українському ринку м'яких лікарських форм.

Компанія «Фармак» випускає майже 300 препаратів на основі 130 терапевтичних молекул; щорічно впроваджується близько 20 нових ЛЗ. ПАТ «Фармак» інвестує в R&D до 7% доходу від продажів, включаючи капітальні інвестиції. В результаті аналізу реєстрації / перереєстрації ЛЗ за 2010-2014 рр. виявлено, що компанія ПАТ «Фармак» робить основний фокус на шести групах АТС класифікації: А, С, J, M, N, R. Також ПАТ «Фармак» вивело на ринок косметичний засіб для контурної пластики –Авуаж (натрію гіалуронат). Представляє інтерес, що компанія «Фармак» проводить вивчення свого першого оригінального препарату у Європі та США [6].

Слід зазначити, що серед досліджуваних компаній тільки «Фармак» має досвід виробництва біосімільарів (рекомбінантний інсулін, еритропо-

етин, еноксапарин натрію) спільно зі світовими біотехнологічними компаніями (Eli Lilly, LG Life Sciences). Слід зазначити, що вартість біосімільярів значно нижча оригінальних біопрепаратів, що робить їх більш доступними за ціною для населення.

Про раціональну комерціалізацію інтелектуальних ресурсів свідчить, що досліджувані компанії випускають препарати, які увійшли до переліку життєво необхідних і важливих ліків. Крім того, «ФК «Здоров'я» та ФФ «Дарниця» здійснюють випуск антиретровірусних препаратів (АРП) для хворих ВІЛ-інфекцією. Це сприяє забезпеченню ВІЛ-інфікованих хворих доступними за ціною препаратами, а також збереженню «лікарської незалежності» України. Слід відмітити, що вартість імпортованих АРП перевищує вартість вітчизняних аналогів у декілька разів, особливо другого ряду.

Динаміка комплексного показника структурної складової інтелектуальних ресурсів провідних фармацевтичних компаній наведена в табл. 1.

Таблиця 1

**ДИНАМІКА КОМПЛЕКСНОГО ПОКАЗНИКА СТРУКТУРНОЇ СКЛАДОВОЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ РЕСУРСІВ В ДОСЛІДЖУВАНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ**

Період, роки	ФФ «Здоров'я»	ПАТ НВЦ «БХФЗ»	ФФ «Дарниця»	ПАТ «Фармак»
2010	0,772	0,329	0,370	0,352
2011	0,277	0,607	0,413	0,603
2012	0,768	0,835	0,750	0,950
2013	0,826	0,461	0,685	0,854
2014	0,722	0,594	0,815	0,766

Локальні показники: кількість винаходів; кількість зареєстрованих / перереєстрованих препаратів; кількість зареєстрованих / перереєстрованих оригінальних ЛЗ; кількість зареєстрованих / перереєстрованих генериків останнього покоління; кількість зареєстрованих / перереєстрованих альтернативних ЛЗ, препаратів для лікування СНІДу, ЛЗ, що входять до переліку життєвонеобхідних препаратів, біосімільяри.

Як видно з наведених даних, за аналізований період спостерігається позитивна динаміка комплексного показника структурних ресурсів по всіх досліджуваних вітчизняних фармацевтичних компаніях. І якщо до 2011 р. вони мали рівень нижчий за середній, то в останні роки показники збільшилися і стали перевищувати середній рівень. Але слід зазначити, що в 2014 р.

відзначається незначне зниження досліджуваного показника. Зазначене може бути пов'язано з неблагополучною політичною, економічною ситуацією в Україні, високим регуляторним тиском, зокрема обов'язковістю наявності у фармацевтичної компанії сертифікату належної практики (GMP).

Оцінка складової людських ресурсів проводилася за рівнем винахідницької активності (участю співробітників у патентуванні винаходів та корисних моделей фармовиробників); кількістю кандидатів і докторів наук, які працюють в компанії; фахівців з вищою освітою; участю у конференціях, конгресах, з'їздах, в тренінгах; соціальної захищеності співробітників.

Динаміку комплексного показника складової людських ресурсів по досліджуваних вітчизняних фармацевтичних компаніях наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**ДИНАМІКА КОМПЛЕКСНОГО ПОКАЗНИКА СКЛАДОВОЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ДОСЛІДЖУВАНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ**

Період, роки	ФФ «Здоров'я»	ПАТ НВЦ «БХФЗ»	ФФ «Дарниця»	ПАТ «Фармак»
2010	0,311	0,323	0,322	0,295
2011	0,858	0,826	0,721	0,857
2012	0,890	0,937	0,904	0,814
2013	0,896	0,852	0,922	0,848
2014	0,757	0,689	0,816	0,736

Локальні показники: участь у патентуванні винаходів і корисних моделей; кількість кандидатів і докторів наук; фахівці з вищою освітою; участь у конференціях, конгресах, з'їздах, в тренінгах, підвищеннях кваліфікації; соціальна захищеність співробітників.

Спираючись на проведені дослідження, можна зробити висновок, що починаючи з 2011 р. комплексний показник людських ресурсів провідних фармацевтичних компаній перевищує середній рівень, що свідчить про ефективне використання науково-технічного потенціалу співробітників, виявлена достатня винахідницька активність персоналу, фахівці компаній беруть активну участь у конференціях, конгресах, з'їздах, міжнародних виставках, у тренінгах, підвищеннях кваліфікації; створені безпечні умови праці; здійснюється сприяння повному розкриттю потенціалу фахівців усіх рівнів. У 2014 р. у всіх компаніях відзначається незначне зниження досліджуваного показника, мабуть, пов'язане зі зазначеними вище причинами.

Таблиця 3

**РЕЙТИНГ МАРКЕТУЮЧИХ  
ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА ОБСЯГОМ  
ПРОДАЖІВ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ**

ФК	Період, роки				
	2010	2011	2012	2013	2014
ПАТ «Фармак»	2	1	1	1	1
ФФ «Дарниця»	5	6	6	4	4
ФФ «Здоров'я»	14	10	10	9	8
ПАТ НВЦ «БХФЗ»	12	16	17	15	18

Рациональне управління людськими ресурсами дозволяє привести наявні знання співробітників в систему і використовувати їх найефективніше, зробити нові знання доступними для всіх, зберігати і передавати інформацію з необхідною швидкістю та досягати синергетичного ефекту від спільної дії вказаних факторів. Таким чином, людські ресурси компаній характеризуються зростанням, розвитком й акумуляцією здібностей співробітників та визначають успішність функціонування компанії як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках.

При аналізі складової ринкових активів було досліджено кількість одержаних свідоцтв на торговельні марки; зареєстрованих/перереєстрованих брендіваних генериків, рівень співпраці фармацевтичних компаній з університетами і НДІ, відповідність європейським нормам у сфері виробництва та реєстрації лікарських засобів (стандартам GMP), рейтинг ФК (маркетуючої організації) за обсягом продажів ЛЗ в грошовому виразі.

Проведені дослідження висвітлили широко використовувану практику придбання прав на торговельні марки. Так, в 2014 р. кількість отриманих патентів на винаходи і корисні моделі знизилася в порівнянні з 2013 р. У той час як число отриманих свідоцтв на торговельні марки в 2014 р. значно зросло в порівнянні з 2013 р. Отже, в 2014 р. компанії зробили сильний акцент на такий об'єкт інтелектуальної власності, як торговельна марка. Виявлена активна стратегія реєстрації саме брендіваних генериків, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності вироблюваних ЛЗ і фармацевтичних компаній в цілому.

На досліджуваних підприємствах виробництво здійснюється відповідно до вимог міжнародних стандартів GMP, ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001 і SA 8000. Про успіх компаній на фармацевтичному ринку свідчать численні престижні національні та міжнародні перемоги і нагороди. Їх діяльність виходить за рамки виключно виробництва, розробки та реалізації лікарських засобів. Відзначається активна участь в освітніх, інформаційних та соціальних проектах. Основою соціальної політики підприємств є спрямованість на високу якість, безпечність та ефективність продукції, задоволення очікувань споживачів, захист навколишнього середовища, охорону здоров'я і безпеку праці персоналу.

За даними тижневика «Аптека», досліджувані вітчизняні фармацевтичні компанії займають лідируючі позиції в рейтингу маркетуючих організацій за обсягом продажів ЛЗ в грошовому виразі (табл. 3) [7, 8].

Лідируючі позиції вітчизняних виробників в рейтингу маркетуючих організацій пояснюються активним впровадженням ними інноваційних препаратів, нових видів лікарських форм, виробництвом генериків останнього покоління, в тому числі біосімілярів.

Динаміка комплексного показника складової ринкових ресурсів по досліджуваних фармацевтичних компаніях наведена в табл. 4.

Таблиця 4

**ДИНАМІКА КОМПЛЕКСНОГО  
ПОКАЗНИКА СКЛАДОВОЇ РИНКОВИХ  
РЕСУРСІВ ПО ДОСЛІДЖУВАНИХ  
ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ**

Період, роки	ФФ «Здоров'я»	ПАТ НВЦ «БХФЗ»	ФФ «Дарниця»	ПАТ «Фармак»
2010	0,349	0,386	0,380	0,332
2011	0,547	0,511	0,417	0,752
2012	0,800	0,932	0,798	0,961
2013	0,705	0,586	0,706	0,765
2014	0,913	0,625	0,477	0,916

Локальні показники: кількість торговельних марок; кількість зареєстрованих / перереєстрованих брендіваних генериків; співпраця з ВУЗами, науковими установами; сетріфікати GMP; рейтинг ФК за обсягом продажів.

Таким чином, виявлена стабільна позитивна динаміка досліджуваного комплексного показника. Це дозволяє зробити висновок про використання підприємствами переваг управління ринковими активами, що дозволяє їм підвищувати якість та обсяги своєї діяльності, активно виводити на фармацевтичний ринок України інноваційні препарати.

Динаміка інтегрального показника інтелектуальних ресурсів на досліджуваних фармацевтичних компаніях наведена в табл. 5.

Як свідчать наведені дані, починаючи з 2012 г інтегральний показник перевищував середній рівень. За результатами аналізу можна зробити висновки, що інноваційна діяльність досліджуваних компаній є достатньо ефективною, що дозволяє їм займати лідируючі позиції на ринку, ефективно використовувати наявний ін-

телектуальний потенціал, проводити обґрунтовану політику в галузі охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності, завдяки чому успішно конкурувати як з вітчизняними, так і з закордонними фармацевтичними компаніями. Згідно з результатами проведеного аналізу, за даними 2014 р. досліджувані компанії за шкалою Чеддока відносяться до групи інноваційно активних, оскільки значення інтегрального показника інтелектуальних ресурсів по всіх досліджуваних компаніях знаходиться в діапазоні від 0,80 до 0,95.

Таблиця 5

**ДИНАМІКА ІНТЕГРАЛЬНОГО  
ПОКАЗНИКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ  
РЕСУРСІВ ДОСЛІДЖУВАНИХ  
ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ**

Період, роки	ФФ «Здоров'я»	ПАТ НВЦ «БХФЗ»	ФФ «Дарниця»	ПАТ «Фармак»
2010	0,420	0,324	0,372	0,337
2011	0,560	0,802	0,651	0,896
2012	0,960	0,986	0,977	0,988
2013	0,949	0,774	0,957	0,960
2014	0,924	0,809	0,874	0,951

**ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК**

1. Проаналізовані методичні підходи до управління інтелектуальними ресурсами в провідних вітчизняних фармацевтичних компаніях. Встановлено, що раціональне управління інтелектуальними ресурсами фармацевтичної компанії, оптимальний баланс між всіма його елементами (структурними, людськими, ринковими) сприяє задоволенню потреб споживачів у високоякісних, ефективних, безпечних та доступних лікарських засобах, забезпечує конкурентоспроможність, стратегічні позиції і перспективи розвитку сучасного фармацевтичного підприємства.

2. З використанням методики інтегральної оцінки проведений аналіз ефективності управління інтелектуальними ресурсами у провідних вітчизняних фармацевтичних компаніях: ТОВ «ФК «Здоров'я», ПАТ НВЦ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», ФФ «Дарниця», ПАТ «Фармак».

3. В результаті проведеного аналізу управління інтелектуальними ресурсами на провідних вітчизняних підприємствах їх можна віднести до категорії інноваційно активних.

4. Серед досліджуваних компаній тільки ПАТ «Фармак» має досвід виробництва біосімілярів спільно з світовими біотехнологічними компаніями. У той час як, тільки «ФК «Здоров'я» та ФФ «Дарниця» здійснюють випуск антиретровірусних препаратів для хворих ВІЛ-інфекцією. ПАТ НВЦ «БХФЗ» спеціалізується на випуску фітохімічних препаратів, рідких лікарських форм для педіатрії.

5. Проведений науковий аналіз також дозволив виявити необхідність подальшого розвитку управління інтелектуальними ресурсами у сфері розробок для лікування серцево-судинної системи, туберкульозу, онкопатологій, СНІДу, патології матері і дитини, біотехнологій, орфанних препаратів та ін.

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ  
ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ**

1. Пашков В. М. Інноваційна складова ринку лікарських засобів: проблеми господарсько-правового забезпечення / В. М. Пашков. – Аптека. – 2013. – № 19. – С. 10-12.
2. Літвінова О. В. Інтелектуальні ресурси як фактор інноваційного розвитку фармації / О. В. Літвінова, О. В. Посилкіна // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. — 2014. — № 6. — С. 52-59.
3. Посилкіна О. В. Методичні підходи до оцінки інтелектуальних ресурсів у фармації : наук. метод. рек. / О. В. Посилкіна, О. В. Літвінова. – Х. : Вид-во НфаУ, 2014. – 34 с.
4. Щеголь С. Флагман української фарминдустриї поздравляет с Днем фармацевтического работника // Ежедневник Аптека. – 2013. – № 37 (908). – С. 6.
5. Галковская Г. Фармацевтическая фирма «Дарниця» — производитель европейского уровня // Г. Галковская / Ежедневник Аптека. – 2013. – № 38 (909). – С. 4.
6. Лук'янчук Є. Наука та виробництво – новий рівень партнерства в розробці та впровадженні інноваційних лікарських засобів // Ежедневник Аптека. – 2014. – № 49 (970). – С. 6-7.
7. Кордубайло Ю. Аптечный рынок Украины по итогам 2013 г. Helicopter View // Ежедневник Аптека. – 2014. – № 5 (926). – С. 15-17.
8. Кордубайло Ю. Аптечный рынок Украины по итогам I кв. 2014 г. Helicopter View / Ю. Кордубайло // Ежедневник Аптека. – 2014. – № 18 (939). – С. 16-17.

**УДК 608.3+347.77**

**Е. В. Литвинова**

**АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ  
НА ВЕДУЩИХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

С целью усовершенствования научно-методических подходов к управлению инновационной деятельностью предприятия охарактеризована динамика показателей человеческих, структурных и рыночных ресурсов ведущих отечественных фармацевтических компаний. Продемонстрированы коммерческие преимущества взвешенной стратегии защиты отечественных инновационных лекарственных средств. Доказано, что дальнейшее рациональное управление интеллектуальными ресурсами отечественных фармацевтических компаний будет способствовать сохранению научного потенциала отрасли, обеспечению национальной безопасности, доступности лекарственных средств для широких слоев населения.

**Ключевые слова:** интеллектуальные ресурсы, человеческие, структурные и рыночные ресурсы, инновационный препарат.

**UDC 608.3+347.77**

**E. V. Litvinova**

**ANALYSIS OF INTELLECTUAL RESOURCES MANAGEMENT  
AT LEADING PHARMACEUTICAL COMPANIES**

In order to improve the scientific and methodological approaches to the innovative activity management of the enterprise has characterized the dynamics of indicators of human, structural and market resources leading domestic pharmaceutical companies. It has demonstrated the benefits of a balanced commercial strategy for the protection of domestic innovative drugs. It has proved that the continued rational management of intellectual resources of domestic pharmaceutical companies will help to preserve the scientific potential of the industry, national security, the availability of medicines to the general public.

**Key words:** intellectual resources, human, structural and market resources, innovative drug.

*Адреса для листування:*

61140 м. Харків, вул. О. Невського, 18

Кафедра управління

та економіки підприємства НФаУ

Тел. (057)771-81-47

E-mail: kaf.ep.nfay@rambler.ru

Надійшла до редакції:

17.08.2015 р.